DANIEL GOLEMAN

Tác giả cuốn sách bestseller *Trí tuệ xúc cảm*

TRÍ TUỆ XÚC CẢM

ứng dụng trong công việc

"Một tác phẩm sâu sắc, một sự giải thích thuyết phục về trí tuệ xúc cảm và tại sao nó lại là yếu tố quyết định sự nghiệp của bạn"

– USA Today

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

BÍ MẬT CỦA THÀNH CÔNG

Bí mật của thành công không phải là những gì mà bạn được dạy ở trường học. Vấn đề quan trọng nhất không phải là chỉ số IQ, không phải một bằng đại học quản trị kinh doanh, thậm chí không phải bí quyết kinh doanh hay nhiều năm kinh nghiệm. Yếu tố duy nhất và quan trọng nhất để đạt được thành công trong sự nghiệp đó là Trí tuệ xúc cảm. Thực tế, trí tuệ xúc cảm là một tập hợp những kỹ năng mà bất cứ ai cũng có được và trong cuốn chỉ dẫn thiết thực này, Daniel Goleman đã nhận biết, giải thích về tầm quan trọng của trí tuệ xúc cảm, và chỉ ra cách thức để nuôi dưỡng, phát triển chúng.

Theo Goleman, chỉ số IQ không quan trọng bằng chỉ số EQ trong cả cuộc sống lẫn trong công việc; 90% các yếu tố quyết định sự nổi trội trong sự nghiệp của các nhà lãnh đạo là trí tuệ xúc cảm. Nó là thành phần thiết yếu để đạt được và giữ nguyên vị trí đứng đầu trong bất kỳ lĩnh vực nào, thậm chí trong cả lĩnh vực công nghệ cao. Và các tổ chức đã vận hành theo những phương pháp trí tuệ xúc cảm đều là những công ty sẽ luôn tồn tại và phát triển năng động trong thị trường cạnh tranh hiện tại – và trong tương lai.

Trí tuệ xúc cảm – ứng dụng trong công việc được chi tiết thành 12 khả năng cá nhân dựa trên sự thông thái của mỗi người (như đánh giá đúng đắn bản thân, tự làm chủ bản thân, óc sáng tạo, và tự tin) và 13 kỹ năng giao tiếp chủ chốt (như định hướng công việc, phát triển những người xung quanh, điều khiển sự mâu thuẫn, và xây dựng sự liên kết). Trong cuốn sách, Goleman đã chỉ ra cách thức mà những tổ chức hùng mạnh trên thế giới nuôi dưỡng và vận dụng Trí tuệ xúc cảm để gặt hái thành công bằng rất nhiều ví dụ thực tiễn sinh động, các giai thoại của các công ty nổi tiếng trong danh sách 500 công ty đứng đầu theo bình chọn của tạp chí *Fortune* đến những tổ chức phi lợi nhuận nổi tiếng thế giới.

Hiểu và phát triển được Trí tuệ xúc cảm của bản thân là nhân tố cốt yếu quyết định tới thành công và phát huy khả năng lãnh đạo đang tiềm ẩn trong con người bạn. Được nghiên cứu toàn diễn và được dẫn chứng bằng những minh hoạ thú vị về thành công, thất bại và những sự thay đổi mạnh mẽ trong lịch sử phát triển, *Trí tuệ xúc cảm – ứng dụng trong công việc* thực sự là một cuốn sách kinh doanh quan trọng nhất mà bạn nên đọc và vận dụng vào thực tế sự nghiệp của mình.

Xin trân trọng giới thiệu tới bạn đọc!

Tháng 1/2011

CÔNG TY SÁCH ALPHA

Phần I
ĐẰNG SAU SỰ TINH THÔNG

1.
MỘT CHUẨN MỰC MỚI

Các chuẩn mực trong công việc đang thay đổi. Hiện nay, chúng ta đang được đánh giá bằng một chuẩn mực mới: không chỉ bằng việc chúng ta thông minh, được đào tạo và tinh thông nghề nghiệp như thế nào mà còn bởi cách chúng ta ứng xử với nhau ra sao. Chuẩn mực mới này được áp dụng ngày càng nhiều để lựa chọn nhân viên, những người sẽ ở lại hay những người phải ra đi, những người tụt lại phía sau hay những người được thăng tiến.

Chuẩn mực này khá mới mẻ so với những gì vốn được cho là quan trọng trong các trường học. Những khả năng học thuật không liên quan nhiều đến những chuẩn mực này. Nó cũng không quá chú trọng việc chúng ta có đủ năng lực trí tuệ cũng như những kiến thức chuyên môn phục vụ cho công việc mà tập trung vào những phẩm chất cá nhân như tính sáng tạo, sự đồng cảm, khả năng thích ứng và thuyết phục.

Chuẩn mực mới không phải là một giải pháp quản lý tình thế nhất thời. Ngược lại, nó dựa trên những nghiên cứu nghiêm túc trên hàng chục nghìn người lao động ở nhiều góc độ khác nhau. Những nghiên cứu này đã chắt lọc những phẩm chất tạo nên một cá nhân xuất sắc. Và chúng cũng chỉ ra những khả năng nào của con người là thành tố chính tạo nên sự hoàn hảo trong công việc, đặc biệt là tạo nên tư chất lãnh đạo.

Nếu bạn làm việc cho một tổ chức lớn, rất có thể bạn đang được đánh giá dựa trên các tiêu chí chuẩn mực này mà bạn không hề hay biết. Còn nếu bạn đang tìm việc, hãy soi mình qua các tiêu chí này. Dù vậy, chẳng ai có thể nói với bạn một cách chính xác đó là gì nên dù công việc của bạn là gì, hãy nhớ cách nuôi dưỡng những khả năng này để có thể thành công trong sự nghiệp.

Nếu bạn đang làm quản lý, bạn cần xem liệu công ty có khuyến khích các chuẩn mực này hay không. Tuỳ mức độ khuyến khích những kỹ năng này mà công ty sẽ có năng suất và hiệu quả hoạt động khác hơn và bạn cũng sẽ khai thác được một cách tối đa trí tuệ cũng như tài năng của các thành viên trong nhóm.

Còn nếu bạn làm việc cho một tổ chức có quy mô nhỏ hay tự làm chủ thì hiệu quả của công việc của bạn tuỳ thuộc vào việc bạn sở hữu nhiều hay ít các kỹ năng này bởi chúng hầu như chẳng được dạy ở bất cứ trường lớp nào mà bạn đã học. Tuy nhiên, sự nghiệp của bạn có phát triển được hay không cũng phụ thuộc vào việc bạn làm chủ những khả năng này như thế nào.

Trong thời buổi mà chẳng có gì đảm bảo cho công việc của bạn và khi mà khái niệm "công việc" đang được nhanh chóng thay thế bởi "các kỹ năng có sẵn" thì đây là các phẩm chất cơ bản giúp chúng ta dễ tìm và giữ được việc làm. Những năng lực này của con người thực ra đã được diễn đạt bằng nhiều cái tên khác nhau trong suốt các thập niên vừa qua, từ "tính cách", "nhân tính" cho tới "kỹ năng mềm" hay "năng lực". Gần đây, những năng lực này được hiểu một cách chính xác hơn và được gọi là "trí tuệ xúc cảm".

Một cách khác để làm việc thông minh hơn

Giám đốc một hãng tư vấn kể với tôi, khi học trong trường kỹ thuật, ông ta có số điểm trung bình thấp nhất nhưng khi gia nhập quân đội và vào trường sỹ quan, ông ta đã đứng đầu lớp. "Vấn đề chính là bạn đối xử với chính bạn thế nào, ứng xử hài hoà với mọi người, làm việc theo nhóm và có tinh thần lãnh đạo. Đó là tất cả những gì mà tôi thấy đúng đắn trong thế giới công việc", ông nói.

Nói một cách khác, điều quan trọng ở đây là làm thế nào để trở nên lanh lẹ. Trong cuốn sách này, tôi tập trung trước hết vào vấn đề giáo dục mặc dù có một chương ngắn liên quan đến công việc và cuộc sống nghề nghiệp. Điều khiến tôi thực sự ngạc nhiên và thích thú là đã nhận được rất nhiều sự quan tâm từ cộng đồng doanh nghiệp. Để đáp lại hàng ngàn bức thư, fax, và cả điện thoại yêu cầu nói chuyện và tư vấn, tôi đã thực hiện một chuyến công du trên khắp thế giới, nói chuyện với hàng ngàn người, từ các Tổng giám đốc điều hành (CEO) cho tới các thư ký về ý nghĩa của "Trí tuệ xúc cảm" trong công việc.

Tôi đã được nghe rất nhiều phản hồi giống nhau. Những người như các nhà tư vấn kinh doanh giỏi với GPA (điểm tổng kết học tập trung bình)[1]thấp nói với tôi rằng họ tìm thấy cách thức tạo

ra sự hoàn hảo trong công việc từ trí tuệ xúc cảm chứ không từ sự thông thạo về chuyên môn hay từ sách vở. Họ còn nói rằng quyển sách của tôi cũng giúp người đọc cảm thấy yên tâm khi thẳng thắn phản ánh ý kiến do những bất cập của cảm xúc có thể gây ra cũng như đặt ra một vấn đề: một chuyên gia là phải tính được mọi khả năng. Họ còn cho biết giờ họ đã có cách nghĩ mới về những gì mà họ sẽ thực hiện tại nơi làm việc của mình.

Nhiều người trong số họ cũng rất thành thật khi đề cập đến những vấn đề vượt khỏi tầm kiểm soát của công tác quan hệ công chúng (PR - Public Relation). Ngoài ra, còn nhiều vấn đề khác cũng khó giải quyết (như hàng tá những biểu hiện của cảm xúc được đề cập bên ngoài bản sắc của cá nhân hay của tổ chức). Tuy nhiên, cũng có rất nhiều người khác đã nói về thành công của mình, khẳng định giá trị thực tiễn khi làm việc với trí tuệ xúc cảm.

Thế là bắt đầu hai năm tìm hiểu thông tin để viết nên cuốn sách này. Nỗ lực viết nên cuốn sách cũng đồng nghĩa với rất nhiều nỗ lực thực sự trong nghề nghiệp của tôi. Ngay từ đầu, tôi đã dùng nghiệp vụ báo chí để tìm số liệu và đưa ra kết luận cá nhân. Tôi cũng đã sử dụng kiến thức của một nhà tâm lý học để đưa ra một xem xét thấu đáo về nghiên cứu chứng tỏ vai trò quan trọng của trí tuệ xúc cảm đối với cá nhân, nhóm người hay một tổ chức. Tôi cũng đã thực hiện hay đạt được một số phân tích khoa học mới về các dữ liệu thu được từ hàng trăm công ty để thành lập một phương pháp đo chính xác nhằm định lượng giá trị của trí tuệ xúc cảm.

Nghiên cứu này đã đưa tôi trở lại với nghiên cứu mà tôi đã từng tham gia khi còn học cao học và sau đó làm giảng viên tại trường Đại học Harvard. Nghiên cứu đó cũng là một phần trong thách thức ban đầu đối với việc tìm hiểu sự thần bí của IQ[2]. Mặc dù nghiên cứu đó đã thất bại nhưng ít nhất đã chứng minh cho mọi người biết rằng để có thành công thì yếu tố trí tuệ thôi chưa đủ. Nghiên cứu này cũng giúp hình thành nên một ngành mới chuyên phân tích về các khả năng thật sự khiến con người đạt được thành công trong công việc và trong bất kỳ một tổ chức nào. Cũng thật ngạc nhiên khi các phát hiện đều khẳng định rằng: chỉ số IQ chỉ đứng thứ hai sau yếu tố Trí tuệ xúc cảm hay độ nhạy cảm trong việc xác định thành công trong công việc.

Các nghiên cứu được tiến hành một cách độc lập do hàng chục các chuyên gia của 500 tổ chức từ các tập đoàn, cơ quan chính phủ và các tổ chức phi chính phủ trên khắp thế giới. Tất cả đều đưa ra các kết luận tương tự. Thêm một điều nữa là các phát hiện của họ rất

thuyết phục bởi họ đã tránh các thành kiến và những suy nghĩ đã trở nên cố hữu trong đời sống công việc dưới góc độ cá nhân hay tổ chức. Các kết luận của họ đều chỉ ra tầm quan trọng của trí tuệ xúc cảm đối với sự thành công trong công việc ở bất kỳ lĩnh vực nào.

Tôi có thể chắc chắn rằng, các kết luận trên không hề mới đối với các tổ chức nghề nghiệp hiện nay. Nhưng cách thức mà con người quản lý các công việc liên quan đến bản thân và với những người xung quanh họ mới chính là nhân tố chính duy trì các lý thuyết quản lý cổ điển. Vậy, cái mới ở đây là: Mặc dù những nghiên cứu theo lối kinh nghiệm trong 25 năm đã cho chúng ta thấy ảnh hưởng của trí tuệ xúc cảm đến sự thành công nhưng chúng ta đã không biết về độ chính xác của các nghiên cứu đó là bao nhiêu.

Ngoài ra, qua nhiều thập kỷ nghiên cứu tâm sinh lý học, tôi đã dõi theo các phát hiện quan trọng trong môn khoa học thần kinh. Những gì thu được cho phép tôi đưa ra một cơ sở ban đầu trong lĩnh vực nghiên cứu về bộ não với Trí tuệ xúc cảm. Nhiều doanh nhân vốn đã hoài nghi về các kết luận của ngành tâm lý học và tỏ ra thận trọng với các lý thuyết phổ biến đến và đi nhưng khoa học thần kinh đã chứng minh một cách rõ ràng rằng tại sao trí tuệ xúc cảm lại quan trọng đến thế.

Các trung tâm não bộ điều hành cảm xúc giúp phát triển các kỹ năng cần thiết trong việc quản lý một cách hiệu quả bản thân chúng ta và giao tiếp thành thục trong đời sống xã hội. Vì vậy, khi các kỹ năng này được thực hiện thì đó chính một di sản cho sự tồn tại và sự thích nghi của chúng ta.

Theo môn khoa học thần kinh thì phần cảm xúc này của não bộ sẽ tiếp thu khác hẳn so với cơ chế suy nghĩ của bộ não. Phát hiện này chính là yếu tố then chốt trong việc phát triển cuốn sách này của tôi và đưa tôi tới thách thức với quan niệm cũ về cách thông thường trong vấn đề đào tạo nhân viên và phát triển công ty.

Tôi cũng biết rằng tôi không hề đơn độc trong khi đương đầu với thách thức này. Trong suốt hai năm trước, tôi đã hợp tác với Tổ chức Nghiên cứu EI[3] (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations) - bao gồm một nhóm các nhà nghiên cứu từ các trường đào tạo về kinh doanh, từ chính phủ liên bang và từ các ngành công nghiệp. Nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra những điểm yếu đáng chỉ trích trong đào tạo về các kỹ năng nghe và lãnh đạo đối với việc thành lập các nhóm và đối phó với sự thay đổi.

Hầu hết các chương trình giáo dục đều chỉ là các mô hình mang tính học thuật nhưng lại gây ra những hiểu lầm nghiêm trọng, lãng phí hàng triệu giờ đồng hồ và hàng tỷ đô la. Những gì cần thiết bây giờ là một cách nghĩ hoàn toàn mới về cách thức làm thế nào để giúp con người nâng cao trí tuệ xúc cảm của họ.

Quan niệm sai về trí tuệ xúc cảm

Khi tôi đi khắp thế giới để nói chuyện và tư vấn cho lãnh đạo của các doanh nghiệp, tôi đã gặp phải một số những nhầm lẫn rất phổ biến về trí tuệ xúc cảm. Đầu tiên, tôi xin làm rõ những nhầm lẫn phổ biến nhất. Thứ nhất, trí tuệ xúc cảm không đơn thuần là "sự tử tế" thậm chí tại những thời điểm quyết định nó không đòi hỏi "sự hoàn hảo" đặc biệt là khi chúng ta phải thẳng thắn đối mặt với một sự thật không dễ chịu gì nhưng lại không thể tránh khỏi. Và tốt hơn hết là chúng ta nên tránh những tình huống như thế.

Thứ hai, trí tuệ xúc cảm không có nghĩa là để cho mọi người tự do và có cảm giác "hãy để mọi thứ tự nhiên" mà nó có nghĩa là phải kiểm soát được tình cảm để chúng bộc lộ một cách thích hợp và hiệu quả, khuyến khích được những người xung quanh hợp tác ăn ý với nhau để đạt đến mục tiêu chung.

Ngoài ra, không hề tồn tại thực tế là trí tuệ xúc cảm của nữ giới tốt hơn nam giới hay ngược lại. Điều này không đúng bởi mỗi chúng ta đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng. Có một số người trong chúng ta có thể có sự đồng cảm hơn nhưng lại thiếu những khả năng để thoát khỏi những nỗi đau của chính mình, còn một số khác thì lại có khả năng để điều chỉnh tốt tâm trạng của bản thân nhưng lại bị lạc lõng trong cộng đồng của mình.

Tuy nhiên, có một sự thật là cả nam và nữ đều có những điểm mạnh và điểm yếu chung xét theo giới. Một nghiên cứu về trí tuệ xúc cảm được thực hiện trên hàng nghìn người cả nam và nữ chỉ ra rằng nói chung, phụ nữ có khả năng tốt hơn trong việc nhận thức được cảm xúc của bản thân, tỏ ra thông cảm hơn và giỏi hơn trong việc chia sẻ giữa cá nhân với nhau. Còn nam giới thì tự tin và lạc quan hơn, chấp nhận sự thay đổi dễ hơn và tự giải toả căng thẳng tốt hơn.

Nhìn chung, nam và nữ có nhiều điểm tương đồng hơn là sự khác biệt. Một số người đàn ông cũng có được khả năng cảm thông như những người phụ nữ nhạy cảm nhất và cũng có những phụ nữ có khả năng chống lại sự căng thẳng tốt như những người đàn ông kiên cường nhất. Do vậy, khách quan mà nói, nhìn vào phẩm chất

chung của nam và nữ, thì điểm mạnh và điểm yếu ngang nhau nên xét về trí tuệ xúc cảm thì không có sự khác biệt về giới tính.

Một điểm sau cùng mà tôi cũng muốn làm rõ ràng là trí tuệ xúc cảm của chúng ta không phụ thuộc vào yếu tố di truyền hay chỉ phát triển trong thời kỳ niên thiếu. Không giống như IQ vốn thay đổi rất ít sau khi chúng ta trưởng thành, trí tuệ xúc cảm là khả năng mà bạn có thể tự học hỏi được và ngày càng sắc sảo hơn trong quá trình sống tức là được tích luỹ dần từ kinh nghiệm của chúng ta. Nói tóm lại độ trí tuệ xúc cảm của chúng ta có thể tăng lên. Trên thực tế, nhiều nghiên cứu đã theo dõi khả năng Trí tuệ xúc cảm của con người qua thời gian và thấy rằng con người ngày càng tốt hơn về khả năng này bởi họ giỏi hơn trong việc kiểm soát tình cảm và sự bốc đồng của mình, tự khuyến khích bản thân và ngày càng cảm thông hơn với người khác cũng như khéo léo hơn trong giao tiếp với cộng đồng. Có một từ có thể miêu tả về Trí tuệ xúc cảm là: *tính thuần thục.*

Trí tuệ xúc cảm - Sự thiếu ưu tiên

Hiện nay, ngày càng có nhiều công ty thấy rằng khuyến khích khả năng trí tuệ xúc cảm ở người lao động là yếu tố sống còn của bất kỳ triết lý quản lý nào. Một giám đốc của Telia - một công ty truyền thông của Thụy Điển nói rằng: "Bạn không thể chỉ cạnh tranh bằng sản phẩm của mình nữa mà còn cả bằng khả năng dùng người của bạn". Linda Keegan, Phó Giám đốc điều hành Bộ phận Phát triển của Citibank cũng nói với tôi: "Trí tuệ xúc cảm là tiền đề gốc của mọi khoá đào tạo quản lý".

Có rất nhiều sự khẳng định về sự cần thiết của trí tuệ xúc cảm trong công việc như sau:

• Giám đốc của một cửa hàng với hàng trăm nhân viên trong ngành công nghiệp không gian vũ trụ kể với tôi rằng, một trong những khách hàng chính của ông ta là công ty Allied - Signal yêu cầu ông ta và các nhân viên phải được đào tạo theo phương pháp khá phổ biến "vòng tròn chất lượng". Ông ta nói: "Họ muốn chúng tôi phải làm việc theo đội tốt hơn, điều này thật tuyệt nhưng chúng tôi thấy để đạt được nó rất khó vì làm sao bạn có thể là một đội nếu bạn không ở một nhóm trước? Và để duy trì một nhóm chúng ta cần nâng cao độ trí tuệ xúc cảm của chúng ta".

• Giám đốc của Siemens AG, một tập đoàn của Đức cũng kể với tôi: "Công ty chúng tôi hoạt động rất hiệu quả trong việc tăng lợi nhuận bằng các phương pháp như thiết kế lại và đẩy nhanh vòng

đời của một sản phẩm mới. Tuy nhiên, kể cả những thành công lớn này thì đường cải tiến của chúng tôi vẫn không thay đổi, đang rất phẳng. Chúng tôi nhận ra rằng cần phải sử dụng nguồn nhân lực của mình tốt hơn - tức là tối đa hoá tài sản con người để làm cho đường cải tiến tăng trở lại. Do đó, hiện chúng tôi đang nỗ lực làm tăng khả năng trí tuệ xúc cảm của các nhân viên trong công ty."

• Một cựu Giám đốc dự án của công ty Ford Motor kể lại cách thức mà ông sử dụng phương pháp "học qua tổ chức" do trường quản lý Sloan thuộc Viện Công nghệ Massachusett phát triển trong việc thiết kế lại Lincoln Continental. Ông này còn nói được đào tạo về trí tuệ xúc cảm là một sự kiện lớn sánh với sự kiện Chúa ra đời trong cuộc đời ông ta. Ông ta còn nói thêm: "Đó chính xác là những khả năng mà chúng tôi cần phải có để trở thành một tổ chức đào tạo hiệu quả."

Một cuộc điều tra năm 1997 về những tập quán chuẩn của các tập đoàn lớn được tiến hành bởi Ban Xã hội về Đào tạo và Phát triển của Mỹ chỉ ra rằng: bốn trong năm công ty trong cuộc điều tra đang cố gắng khuyến khích khả năng trí tuệ xúc cảm trong nhân viên của họ thông qua đào tạo, qua việc đánh giá hiệu quả công việc và qua việc tuyển dụng.

Đến đây, có thể các bạn lại hỏi nếu thế thì tại sao tôi còn viết quyển sách này. Lý do là rất nhiều thậm chí là hầu hết các nỗ lực của các tổ chức nhằm khuyến khích trí tuệ xúc cảm đều tỏ ra không hiệu quả, gây lãng phí một lượng lớn thời gian, năng lượng và tiền bạc. Ví dụ như một cuộc nghiên cứu có tính hệ thống nhất về lợi ích của các khoản đầu tư dành cho các khoá đào tạo lãnh đạo (mà bạn sẽ được biết chi tiết ở Phần 4) chỉ ra rằng một cuộc hội thảo quan trọng của các nhà điều hành cao cấp kéo dài nhiều tuần lại không đạt được hiệu quả xét trên các đóng góp của họ.

Các doanh nghiệp đang phải đối mặt với một thực tế là thậm chí cả các khoá đào tạo đắt nhất cũng có thể không đạt được mục tiêu và thật tiếc điều này lại thường xảy ra. Sự bất cập này chính là hậu quả của việc bỏ qua yếu tố trí tuệ xúc cảm của cá nhân và tổ chức trong các chiến lược cạnh tranh.

Tại sao hiện nay trí tuệ xúc cảm lại trở thành vấn đề của các doanh nghiệp?

Người điều hành của một công ty công nghệ sinh học ở California tự hào nói về lý do khiến công ty của ông ta luôn có một công

nghệ tối tân là: không một thành viên nào của công ty bao gồm cả ông ta có văn phòng cố định mà thay vào đó là mỗi người luôn mang theo máy tính xách tay đã được kết nối với tất cả mọi thành viên của trung tâm. Đó chính là văn phòng di động của họ. Ngoài ra, nội dung công việc của họ cũng không cố định, các thành viên làm việc trong các nhóm đa chức năng. Theo ông ta thì môi trường làm việc như vậy là điều kiện thuận lợi cho sáng kiến. Thông thường, mỗi người ở công ty này làm việc bảy mươi và tám mươi giờ mỗi tuần.

Tôi có hỏi ông ta: "Các anh có gặp phải vấn đề gì không?"

Ông ta quả quyết: "Chúng tôi không gặp phải bất kỳ vấn đề gì."

Đó chỉ là một sự dối trá. Một lần tôi được tự do nói chuyện với các nhân viên ở đây và sự thực là: nhịp độ làm việc ở đây đốt cháy tình cảm của mọi người và cuộc sống riêng của họ bị xâm phạm. Mặc dù mỗi người có thể nói chuyện qua máy tính với tất cả mọi người khác nhưng họ đều cảm thấy chẳng ai thực sự lắng nghe mình.

Con người rất cần sự liên kết, sự cảm thông và giao tiếp rộng rãi.

Hiện nay, mỗi công việc đều cần phải tính tới điều kiện làm việc, các nhu cầu trên của con người sẽ ảnh hưởng hơn bao giờ hết đến hiệu quả công việc. Hơn thế nữa, những sự thay đổi lớn lại diễn ra liên tục. Cải tiến kỹ thuật, cạnh tranh toàn cầu và sức ép của các nhà đầu tư lớn chính là nguyên nhân của sự thay đổi liên tục này.

Một thực tế khác khiến khả năng trí tuệ xúc cảm trở nên quan trọng hơn là: Khi các tổ chức bị thu nhỏ lại bởi làn sóng giảm quy mô thì những người được giữ lại phải có tinh thần trách nhiệm hơn, có những cải thiện trong công việc rõ rệt hơn. Họ cần phải biết giấu đi sự nóng nảy và sự nhút nhát. Lúc này, những kỹ năng như kiểm soát tình cảm, giải quyết bất đồng, làm việc theo nhóm và kỹ năng lãnh đạo lại tỏ ra cần thiết hơn bao giờ hết.

Thêm vào đó, toàn cầu hoá lực lượng lao động cũng khiến cho trí tuệ xúc cảm trở nên quan trọng hơn trong các nước phát triển. Ở đó, mức lương cao hơn, nếu có, phụ thuộc vào một năng suất mới. Và năng suất mới này không chỉ phụ thuộc vào sự cơ cấu lại và sự tiến bộ của công nghệ như trường hợp của công ty công nghệ sinh học ở Califonia, sự sắp xếp hợp lý hơn và những cải tiến khác thường đưa lại các vấn đề mới. Và chính những vấn đề này đòi hỏi sự cần thiết của trí tuệ xúc cảm.

Khi công việc thay đổi thì những nét đặc trưng cũng cần phải cải tiến. Các dữ liệu nghiên cứu về khả năng của những nhân vật kiệt xuất trên các lĩnh vực trong nhiều thập kỷ chỉ ra rằng hai khả năng ảnh hưởng ít đến thành công của họ trong thập kỷ 70 của thế kỷ trước lại trở nên đặc biệt quan trọng trong thập kỷ 90 đó là: thành lập nhóm làm việc và ứng biến với sự thay đổi. Và những khả năng mới đã bắt đầu xuất hiện như những nét tiêu biểu của các nhân vật này. Sự thay đổi là chất xúc tác và đa dạng hoá là đòn bẩy. Những thách thức mới đòi hỏi những khả năng mới.

Sự thay đổi và nỗi lo lắng

Một người bạn tôi làm cho một công ty nằm trong danh sách Fortune 500 (danh sách 500 công ty đứng đầu nước Mỹ), khi chứng kiến việc giảm quy mô hoạt động bằng cách thuyên giảm hàng nghìn nhân viên đã nói với tôi: "Thật kinh khủng, trong số đó có nhiều người quen của tôi, họ bị sa thải, giáng chức hoặc bị thuyên chuyển. Sự kiện này đã gây khó khăn cho tất cả mọi người. Tôi vẫn được giữ lại nhưng tôi sẽ không bao giờ có lại cảm giác an toàn như trước kia về nơi này nữa."

Ông ấy còn nói thêm: "Tôi đã làm việc ở công ty này được ba mươi năm và trong thời gian đó chúng tôi luôn có cảm giác mỗi ngày làm việc đều là một ngày ý nghĩa và công ty trụ vững được là nhờ có chúng tôi. Nhưng thật bất ngờ bây giờ họ lại nói với chúng tôi: Công ty không đảm bảo công việc cho bất kỳ ai".

Và dường như chẳng còn ai được đảm bảo về một công việc *tại bất kỳ nơi nào* nữa. Đây là giai đoạn khó khăn cho người lao động. Một nhận thức luôn đeo đẳng họ đó là chẳng có công việc của ai là được đảm bảo thậm chí ngay cả công ty mà họ đang làm việc hiện đang rất phát đạt. Chính điều này đã tạo ra tâm lý sợ hãi, lo lắng và bất an cho mọi người.

Chúng ta nhận ra dấu hiệu của tâm lý này nhờ có báo cáo của một công ty săn đầu người. Họ cho biết hơn một nửa số người gọi tới cho họ yêu cầu các thông tin về việc làm đều đang có việc nhưng bởi vì quá lo sợ sẽ mất việc nên họ bắt đầu tìm một công việc mới. Ngày mà tập đoàn AT&T bắt đầu thông báo sẽ có bốn mươi nghìn người đầu tiên sẽ bị thôi việc trong năm khi mà lợi nhuận của họ chỉ đạt 4,7 tỷ đô la thì một cuộc điều tra được mở ra và kết quả là có đến 1/3 người Mỹ lo sợ rằng sẽ có ai đó trong gia đình họ sớm bị mất việc.

Nỗi sợ hãi này vẫn cứ kéo dài dai dẳng ngay cả khi nền kinh tế Mỹ

tạo ra nhiều việc làm hơn. Sự thay đổi về công việc - theo lối nói hoa mỹ của các nhà kinh tế học - đó là "tính linh động của thị trường lao động" đang là một sự thật khó khăn cho đời sống mọi người. Hiện tượng này là một phần của cơn thuỷ triều toàn cầu đang quét tới tất cả các nền kinh tế hàng đầu tại châu Âu, châu Á hay châu Mỹ. Sự thịnh vượng không phải là một đảm bảo cho công việc. Việc sa thải công nhân do thiếu việc vẫn xảy ra ngay cả trong các nền kinh tế phát triển nhanh. Nghịch lý này được ông Paul Krugman - một nhà kinh tế học tại Viện Công nghệ Massachusett - đánh giá "đây là một sự không may mà chúng ta phải trả giá cho một nền kinh tế năng động của chúng ta."

Chúng ta có thể thấy sự lạnh lẽo của bức tranh toàn cảnh thị trường lao động. "Chúng ta đang làm việc trong một nơi giống như vùng chiến tranh tĩnh lặng" đó là cách nói của một nhà điều hành ở cấp trung bình của một công ty đa quốc gia. Ông này còn nói thêm: "Người ta không thể trao lòng trung thành với một công ty và hy vọng chúng có thể đền đáp lại. Vì vậy, mỗi người đều phải trở thành một cửa hàng nhỏ của chính mình trong công ty. Tức là bạn có thể là một thành viên của bất kỳ nhóm nào nhưng bạn cũng có thể sẵn sàng di chuyển và độc lập."

Đối với những người lao động đã có tuổi - họ là những đứa trẻ trưởng thành trong chế độ nhân tài - được giáo dục rằng kiến thức và kỹ năng về mặt kỹ thuật là chiếc vé mãi mãi để vào cánh cửa của sự thành công. Cách nghĩ mới hiện nay có thể gây sốc cho họ. Người ta bắt đầu nhận ra rằng thành công đòi hỏi nhiều hơn kiến thức và sức mạnh của kỹ thuật mà mỗi chúng ta cần một loại kỹ năng khác để tồn tại và phát triển một cách chắc chắn trong một thị trường lao động khó dự đoán như hiện nay. Vì vậy, các phẩm chất cá nhân như khả năng tự phục hồi, khả năng tự thích nghi và tính lạc quan đang được coi trọng.

Một cuộc khủng hoảng mới: chỉ số IQ tăng và chỉ số EQ giảm

Từ năm 1918, khi mà Chiến tranh thế giới thứ nhất nổ ra đã khởi đầu cho việc sử dụng rộng rãi chỉ số IQ sau này thông qua việc kiểm tra chỉ số này của các lính Mỹ khi tuyển quân. Chỉ số IQ trung bình tại Mỹ đã tăng lên 24 điểm và đây cũng là mức tăng tương tự tại các nước phát triển trên khắp thế giới. Nguyên nhân của hiện tượng này là do chế độ dinh dưỡng tốt hơn, ngày càng nhiều trẻ em tham gia vào các hoạt động theo nhóm, các trò chơi trên máy vi tính và các trò chơi đố chữ đã giúp chúng nắm giữ được khả năng tưởng tượng. Thêm vào đó, nói chung quy mô gia đình nhỏ cũng giúp trẻ có chỉ số IQ cao hơn.

Có một nghịch lý nguy hiểm đang diễn ra: Mặc dù trẻ em ngày càng có chỉ số IQ cao hơn nhưng khả năng trí tuệ xúc cảm của chúng lại có xu hướng giảm sút. Những dữ liệu đơn lẻ từ một cuộc điều tra với quy mô lớn trên các bậc phụ huynh và giáo viên làm chúng ta lo lắng nhất. Chúng chỉ ra rằng thế hệ trẻ hiện nay gặp nhiều rắc rối về mặt cảm xúc hơn trước. Nói chung, trẻ em hiện nay có xu hướng dễ cô đơn, chán nản dễ cáu giận và ương bướng hơn. Chúng cũng hay căng thẳng, lo lắng, bốc đồng và hiếu chiến hơn.

Xem xét hai mẫu ngẫu nhiên với đối tượng là từ trẻ em Mỹ tuổi từ 7 đến 16 và để cha mẹ, giáo viên - những người lớn biết rõ các em nhất đánh giá. Mẫu thứ nhất được thử nghiệm vào những năm 70 của thế kỷ XX và mẫu thứ hai có thể so sánh được điều tra vào những năm 80 cùng thế kỷ. Qua một thập kỷ, nhưng có đến một nửa số trẻ em yếu dần đi về khả năng trí tuệ xúc cảm. Mặc dù những trẻ em nghèo đã được đánh giá dưới mức trung bình nhưng tỷ lệ giảm này là tương đương giữa tất cả các nhóm kinh tế - với từng cấp độ từ vùng ngoại ô giàu có nhất cho đến những khu nhà ổ chuột trong thành phố.

Tiến sỹ Thomas Achenbach, nhà Tâm lý học của Đại học Vermont người đã tiến hành những nghiên cứu này và phối hợp với những đánh giá tương tự tại các quốc gia khác do các đồng nghiệp của ông tiến hành cho tôi biết: dường như sự suy giảm về năng lực trí tuệ xúc cảm cơ bản ở trẻ em diễn ra trên khắp thế giới. Dấu hiệu rõ ràng nhất là tỷ lệ ngày càng tăng những người trẻ tuổi gặp những vấn đề như: thất vọng, bị xa lánh, nghiện hút, tội phạm và hung bạo, phiền muộn, mất khả năng kiểm soát trong ăn uống, có thai ngoài ý muốn, bắt nạt người khác và bị đuổi khỏi trường.

Hiện tượng này có thể báo trước khá nhiều vấn đề đặt ra cho thị trường lao động? Đó là sự thiếu hụt khả năng trí tuệ xúc cảm đặc biệt là những người mới ra nhập vào thị trường lao động. Hầu hết những đứa trẻ mà ông Achenbach nghiên cứu vào cuối thập niên 80 của thế kỷ XX thì chúng ở lứa tuổi 20 vào năm 2000 và từ đó có thể nói rằng thế hệ yếu về trí tuệ xúc cảm đang gia nhập vào lực lượng lao động ngày nay.

Những gì mà chủ doanh nghiệp muốn

Một cuộc điều tra trong giới chủ ở Mỹ cho biết có đến hơn một nửa số lao động của họ thiếu động lực cho việc tiếp tục học hỏi và cải tiến trong công việc. Cứ 10 người thì có đến 4 người không có khả năng hợp tác với đồng nghiệp và chỉ có 19% số những người mới

gia nhập thị trường lao động có đủ tính kỷ luật trong thói quen làm việc.

Ngày càng nhiều chủ lao động phàn nàn về việc thiếu các kỹ năng xã hội trong số những người mới được tuyển dụng. Trích lời một nhà quản trị của một chuỗi các nhà hàng lớn: "Có rất nhiều thanh niên không chấp nhận được sự phê bình. Họ trở nên đề phòng hoặc thù địch khi có người góp ý về những việc họ đang làm. Họ coi những góp ý này là một sự công kích mang tính cá nhân".

Vấn đề này không chỉ gặp ở những người mới làm việc mà còn ở cả những nhà quản trị dạn dày kinh nghiệm. Vào những năm 60 và 70 của thế kỷ trước, mỗi người chỉ cần vào một trường tốt và học tập chăm chỉ ở đó là đủ. Nhưng ngày nay, lại có rất nhiều người cả nam lẫn nữ được mặc dù được đào tạo trong những trường tốt, có một tương lai sáng sủa nhưng vẫn chẳng có tiến triển gì trong nghề nghiệp thậm chí còn tồi hơn hay đi lệch hướng. Lý do là họ thiếu khả năng trí tuệ xúc cảm - một đòi hỏi quan trọng hiện nay.

Một cuộc điều tra trên toàn quốc với mục đích tìm hiểu những phẩm chất mà giới chủ lao động tìm kiếm ở những lao động mới đưa ra kết luận: các kỹ năng mang tính chuyên môn ít quan trọng hơn khả năng học hỏi trong quá trình làm việc. Chúng ta có thể tóm tắt các phẩm chất đó như sau:

• Giao tiếp tốt.

• Thích nghi và phản ứng một cách sáng tạo với những trở ngại và sự thoái trào.

• Quản lý tốt nhân sự, tự tin, có khả năng khuyến khích người khác đạt đến những mục tiêu chung, có ước muốn phát triển nghề nghiệp và có niềm tự hào khi hoàn thành công việc.

• Hợp tác tốt và có khả năng làm việc hiệu quả theo nhóm. Có kỹ năng thương lượng để giải quyết những bất đồng.

• Có những đóng góp tích cực cho công ty hay tổ chức, có mong muốn được cống hiến và có tiềm năng lãnh đạo.

Trong bảy đòi hỏi của người sử dụng lao động thì chỉ có một đòi hỏi là mang tính chất học thuật là: khả năng đọc, viết và tính toán.

Một nghiên cứu tìm hiểu về những yêu cầu của các tập đoàn đặt ra khi tuyển dụng thạc sỹ kinh doanh (MBA) cũng đưa ra những kết

luận tương tự. Và ba yêu cầu quan trọng nhất là khả năng giao tiếp, khả năng hợp tác và sự sáng tạo. Cũng theo Jill Fadule - Giám đốc trung tâm trợ giúp tài chính của Đại học Harvard thì "sự thông cảm, khả năng nhìn xa, các mối quan hệ tốt và khả năng hợp tác" là những phẩm chất mà họ tìm kiếm ở những ứng viên dự thi vào trường.

Cuộc hành trình của chúng ta

Sứ mệnh của tôi trong cuốn sách này là đưa người đọc tiếp cận với những dẫn chứng khoa học của việc làm việc với trí tuệ xúc cảm ở góc độ cá nhân, nhóm và tổ chức. Ở mỗi góc độ, tôi đều kiểm chứng tính khoa học của những nhận định mà mọi người đưa ra và bạn sẽ được nghe ý kiến của họ trong suốt cuộc hành trình này.

Trong Phần 1, tôi đã đưa ra các trường hợp khẳng định trí tuệ xúc cảm quan trọng hơn IQ hay chuyên môn trong việc xác định ai là người nổi trội trong một công việc nào đó và ai có năng lực lãnh đạo. Nói chung, năng lực trí tuệ xúc cảm là cần thiết trên tất cả các lĩnh vực. Và các dẫn chứng trong lĩnh vực kinh doanh tỏ ra rất thuyết phục. Các công ty cần khả năng này đã biến nó thành những tiêu chuẩn mấu chốt có thể đo lường được của mình.

Phần 2, tôi đi vào 12 khả năng đặc trưng cụ thể mà công việc đòi hỏi, như những khả năng này dựa trên sự tự chủ, sự sáng tạo, sự tin cậy, sự tự tin và thành quả có được từ những khả năng này cũng như miêu tả chi tiết vai trò của chúng trong việc đạt được những hiệu quả cao trong công việc.

Còn trong Phần 3, tôi bàn về 13 kỹ năng cần thiết tạo dựng các mối quan hệ như sự cảm thông và nhận thức các vấn đề chính trị, đòn bẩy của sự đa dạng, khả năng làm việc theo nhóm và khả năng lãnh đạo. Đây là những kỹ năng giúp chúng ta tìm được cách thức để tồn tại trong một tổ chức trong khi những người khác vẫn còn phải tìm kiếm.

Tuy nhiên, người đọc đều có một cảm giác nặng nề rằng mình sẽ đứng ở đâu khi phải làm việc với trí tuệ xúc cảm. Nhưng như tôi sẽ đề cập trong Chương 3 thì để đạt được những thành quả lớn không đòi hỏi chúng ta phải nổi trội ở tất cả các khả năng này, chỉ cần các khả năng này trong chúng ta đủ mạnh để đạt đến thành công.

Phần 4 hứa hẹn sẽ là một phần hấp dẫn. Phần này chỉ ra cho chúng ta biết những năng lực hiện nay chúng ta còn yếu và chúng

ta luôn có thể học hỏi, rèn luyện để chúng được tốt hơn. Để giúp những độc giả muốn cải thiện khả năng trí tuệ xúc cảm và tránh lãng phí thời gian và tiền bạc, tôi đã đưa ra những hướng dẫn bước đầu, mang tính khoa học và có tính thực tiễn cao giúp mọi người tìm ra cách tốt nhất để rèn luyện.

Cuối cùng, Phần 5 sẽ xem xét vai trò của trí tuệ xúc cảm trên góc độ một tổ chức. Tôi sẽ minh chứng bằng một công ty như vậy và làm rõ tại sao khả năng này không chỉ giúp đạt được những thành công trong công việc mà còn khiến cho tổ chức đó có thể thoả mãn và là nơi làm việc mong muốn của người lao động. Trong phần này, tôi cũng chỉ ra những rủi ro mà các công ty sẽ gặp phải nếu họ bỏ qua thực tế cảm xúc của nhân viên mình trong khi lại có các công ty khác - nơi ủng hộ nhân viên của mình làm việc với trí tuệ xúc cảm - vẫn tồn tại và phát triển tốt thậm chí ngay trong điều kiện đầy những bất ổn của các năm tiếp theo.

Vì vậy, mục tiêu mà tôi nhắm đến khi hoàn thành cuốn sách này là sự hữu dụng. Đây không phải là một cuốn sách tự giúp. Có lẽ sẽ có rất nhiều cuốn sách hướng dẫn cải thiện khả năng trí tuệ xúc cảm. Tuy nhiên, mặc dù không nghi ngờ gì về ý định tốt đẹp của những cuốn sách như vậy nhưng chúng là điển hình của việc kéo dài những nhận thức sai về cách thức cải thiện những khả năng cần thiết này vốn đang là nhu cầu thật sự hiện nay. Thay vào đó, các bạn sẽ tìm thấy trong cuốn sách của tôi những chỉ dẫn sinh động cho việc rèn luyện khả năng mang tính cảm xúc này. Các chỉ dẫn của tôi được đúc kết từ kết quả của những cuộc điều tra với quy mô lớn, từ những phát hiện mới và dựa trên các mô hình được áp dụng phổ biến trên thế giới.

Chúng ta đang sống trong thời kỳ mà những kỳ vọng về tương lai phụ thuộc ngày càng nhiều vào khả năng kiểm soát bản thân và cách thức giải quyết các mối quan hệ của bản thân trong hiện tại. Tôi hy vọng một vài hướng dẫn mang tính thực tiễn của tôi có thể giúp các cá nhân và doanh nghiệp đối mặt được với những thách thức mà chúng ta sẽ gặp phải trong thế kỷ mới.

2.

NHỮNG KHẢ NĂNG CẦN THIẾT CỦA MỘT CÁ NHÂN XUẤT SẮC

Đó là đầu những năm 1970, đúng vào lúc mà phong trào phản đối cuộc chiến tranh ở Việt Nam trong giới sinh viên trên khắp thế giới lên đến đỉnh điểm thì người thủ thư của một hãng thông tấn Mỹ đóng tại nước ngoài nhận được tin xấu: một nhóm sinh viên đe doạ sẽ thiêu trụi thư viện của bà. Nhưng người thủ thư này lại có những người bạn là thành viên của nhóm sinh viên. Phản ứng tức thì của bà có vẻ vừa ngây thơ nhưng cũng khá liều lĩnh: Bà mời nhóm sinh viên này sử dụng thư viện làm nơi nhóm họp.

Không những thế, bà ta còn mời những người Mỹ sống ở quanh đó đến tham dự các cuộc họp của nhóm sinh viên kia để tăng cường đối thoại thay cho đối đầu.

Bằng cách làm trên, người thủ thư đã thúc đẩy mối quan hệ cá nhân của mình với một số các lãnh đạo sinh viên - những người mà bà biết là có thể tin tưởng được để rồi họ tin tưởng lại chính bà. Chiến thuật này đã mở ra các kênh mới giúp hiểu biết lẫn nhau và củng cố mối quan hệ của bà với các lãnh đạo giới sinh viên. Kết quả là thư viện vẫn còn nguyên vẹn.

Người thủ thư trên đã có được kỹ năng của một nhà đàm phán hay người hoà giải tài năng có khả năng nắm bắt được chiều hướng căng thẳng, nhanh chóng xoay chuyển tình thế và đưa ra quyết định để mọi người ngồi lại cùng nhau thay vì đối đầu với nhau.

Người thủ thư này lúc đó là một thành viên trong nhóm các nhà ngoại giao trẻ của Bộ Ngoại giao Mỹ, những người được biết đến

như là các "siêu sao" (superstars). Sau này, chính giáo sư David McClelland của trường Harvard đã dẫn đầu một đoàn nghiên cứu phỏng vấn rất kỹ những siêu sao này.

Cũng vào thời gian đó, giáo sư McCelland là người hướng dẫn chính cho luận án tiến sỹ của tôi và chính giáo sư đã kéo tôi tham gia vào chương trình nghiên cứu của ông. Kết quả của những nghiên cứu này đã cho phép ông công bố một công trình khoa học mở đầu cho một cuộc cách mạng trong nhận thức về nguồn gốc của sự xuất sắc.

Cũng trong lúc khám phá các yếu tố tạo nên những thành tích xuất sắc trong công việc thì giáo sư McClelland tham gia vào công trình của Frederick Taylor - một công trình đã gặt hái những thành tựu khoa học đầu tiên từ đầu thế kỷ XX. Các chuyên gia về hiệu quả công việc theo thuyết Taylor rà soát lại toàn bộ các công đoạn trong công việc, phân tích hiệu quả cơ học lớn nhất trong mỗi động tác của người lao động. Máy móc chính là phương tiện để đo hiệu quả công việc của con người.

Theo sau trường phái Taylor là một tiêu chuẩn đánh giá khác: trắc nghiệm IQ. Nhiều người cho rằng phương pháp đánh giá chính xác nhất cho sự xuất sắc chính là các khả năng trí óc của con người.

Cùng với ảnh hưởng mạnh mẽ của tư tưởng Freud, hàng loạt các chuyên gia khác lại cho rằng ngoài IQ, các phẩm chất cá nhân cũng là một yếu tố tạo nên sự xuất sắc. Phải đến những năm 1960 thì trắc nghiệm phẩm chất cá nhân và các hệ hình thái - thí dụ như cách nhận biết một người có tính hướng ngoại hay hướng nội, một người thuộc loại cảm tính hay lý tính - mới trở thành một phần của các phương pháp đo lường chuẩn về tiềm năng trong công việc. Tuy nhiên, đã nảy sinh một vấn đề. Đó là rất nhiều các trắc nghiệm phẩm chất cá nhân được thiết kế cho những mục đích hoàn toàn khác nhau, kiểu như để chẩn đoán các rối loạn tâm lý, và như vậy, chúng chỉ đưa ra được rất ít những hướng dẫn giúp người ta biết được cách một người hoàn thiện công việc của mình tốt như thế nào. Các trắc nghiệm IQ cũng vậy, mặc dù chúng không sai nhưng những người có chỉ số IQ cao hiếm khi hoàn hảo trong công việc trong lúc những người có chỉ số IQ trung bình thì lại làm việc rất tốt.

Công trình của McClelland xuất bản năm 1973 mang tên *Trắc nghiệm Năng lực hơn là Thông minh* đã đưa cuộc tranh luận sang một hướng khác. Ông cho rằng năng khiếu, thứ hạng ở trường và

những thành tích vượt trội, những thứ này đơn giản không thể dự báo khả năng người đó làm việc tốt như thế nào sau này hay liệu người đó có thành công trong cuộc sống hay không. Thay vào đó, ông cho rằng một tập hợp các năng lực nhất định bao gồm sự đồng cảm, tính kỷ luật và sự sáng tạo là những thứ nổi bật để đem lại thành công cho những người bình thường nhất khiến họ có thể đảm bảo không bị mất việc. Để tìm kiếm các khả năng tạo nên những thành quả lớn trong một công việc nhất định, McClelland gợi ý, trước hết chúng ta hãy quan sát những nhân vật thành công điển hình và xác định họ sở hữu những năng lực đặc biệt nào.

Công trình của McClelland đã đưa ra một cách tiếp cận mới về phương pháp đánh giá sự xuất sắc và xác định các khả năng của con người trong một công việc nhất định mà họ đang làm. Một "khả năng", theo cách hiểu truyền thống, là đặc điểm cá nhân hay một tập hợp các thói quen giúp con người làm việc hiệu quả hơn hay tạo nên những thành công trong công việc. Nói cách khác, một khả năng làm tăng thêm giá trị kinh tế cho nỗ lực của một người trong công việc.

Những hiểu biết này, trong suốt một phần tư thế kỷ vừa qua, đã đặt nền móng cho một nghiên cứu trên hàng trăm nghìn người, từ các thư ký hành chính cho đến những nhà điều hành cao cấp trong các tổ chức lớn trong chính phủ Mỹ tập đoàn lớn AT&T hay trong các công ty nhỏ chỉ có một nhân viên. Tất cả các nghiên cứu này đều có một kết luận chung là trong các năng lực cá nhân và xã hội của con người thì trí tuệ xúc cảm là yếu tố quyết định của sự thành công.

Nhà lập trình lạc điệu

Hai nhà lập trình cùng nói về cách thức làm việc của mình. Công việc của họ là thiết kế ra các chương trình nhằm thoả mãn nhanh chóng các yêu cầu kinh doanh của khách hàng. Một người cho biết: "Tôi nghe họ nói là họ cần tất cả các dữ liệu được trình bày chỉ trong một trang giấy". Và anh ta cứ theo đó mà thiết kế để giao cho khách hàng.

Trong khi đó, người lập trình thứ hai dường như gặp khó khăn đối với yêu cầu trên của khách hàng. Không giống như người lập trình trước, anh này không để ý đến yêu cầu của khách hàng. Thay vào đó, anh ta đưa ra lý do kỹ thuật: "Bộ biên dịch cơ bản của HP3000/30 rất chậm nên tôi phải tuân theo tốc độ của ngôn ngữ máy tính." Nói một cách khác, người lập trình thứ hai đã lấy máy móc làm trung tâm chứ không phải con người.

Người lập trình thứ nhất có thể coi là một người thành thạo trong công việc vì có khả năng thiết kế các chương trình thân thiện với người sử dụng. Còn người lập trình thứ hai thì lại rất yếu vì cơ bản anh ta đã bỏ qua các yêu cầu của khách hàng. Như vậy, người lập trình thứ nhất đã thể hiện được trí tuệ xúc cảm trong công việc còn người thứ hai chính là một ví dụ của những người không có khả năng này. Cả hai người này đã được phỏng vấn bằng một phương pháp do McClelland phát triển nhằm tìm ra những những khả năng tạo ra thành công trong công việc.

Những hiểu biết ban đầu của McClelland có nguồn gốc từ những việc mà ông đã làm trong các công ty hay tổ chức như Bộ Ngoại giao Mỹ, nơi ông được yêu cầu tìm kiếm những nhân viên giỏi để cử đi làm việc ở nước ngoài. Đó sẽ là những nhà ngoại giao trẻ - những người đại diện cho nước Mỹ tại các quốc gia khác. Cũng giống như các nhân viên kinh doanh hay giám đốc tài chính của một tập đoàn lớn, công việc thật sự của họ là "quảng bá" nước Mỹ để người dân ở các nước khác có những suy nghĩ tích cực và có cảm tình với quốc gia này.

Để được lựa chọn vào những vị trí ngoại giao này, các ứng viên phải vượt qua một chướng ngại thực sự khó khăn để chọn những người được đào tạo tốt nhất. Trắc nghiệm để lựa chọn những người này khó hơn nhiều so với việc lựa chọn các nhân viên trong Bộ Ngoại giao. Một nhà ngoại giao cần chủ yếu là một nền tảng vững chắc về kiến thức khoa học trong các môn như: lịch sử và văn hoá Mỹ, thành thạo về ngôn ngữ và là chuyên gia trên một lĩnh vực nhất định, ví dụ như kinh tế học. Nhưng vấn đề là các bài thi chỉ phản ánh duy nhất việc các ứng viên đã học tập tốt như thế nào ở trường mà thôi.

Do vậy, điểm số của các thí sinh trong các bài thi này chỉ là một chỉ số không mang tính đại diện khi đánh giá sự thông thạo của các nhà ngoại giao mới này ở Frankfurt, Buenos Aires hay ở Singapore. Trên thực tế thành tích của họ trong công việc hoàn toàn không tương quan với thành tích các bài kiểm tra đầu vào của họ. Việc coi trọng các môn học ở trường không còn phù hợp (thậm chí là sai lầm) khi đánh giá những khả năng của các nhà ngoại giao.

McClelland đã tìm ra rằng những yếu tố cần coi trọng khi lựa chọn các nhà ngoại giao này thuộc một loại khả năng khác. Khi ông phỏng vấn những siêu sao - những nhà ngoại giao trẻ mà Bộ Ngoại giao Mỹ coi là xuất sắc và hiệu quả nhất - và so sánh họ với những nhân viên không nổi bật trong công việc, sự khác biệt ở đây chính

là một tập hợp các khả năng cơ bản của con người mà các bài kiểm tra mang tính học thuật hay các trắc nghiệm IQ không thể đánh giá được.

Trong số những trắc nghiệm cơ bản rất đa dạng mà McClelland đưa ra có một cách đánh giá tuyệt vời đó là khả năng đọc được cảm xúc, do một đồng nghiệp ở Đại học Harvard xây dựng. Trong bài trắc nghiệm này, các ứng viên được xem các đoạn video ngắn trong đó thu các cuộc nói chuyện của những người trải qua các tình huống nhiều xúc cảm như ly hôn hay tranh luận gay gắt tại nơi làm việc. Một bộ lọc điện tử biến đổi âm thanh để người ta không thể nghe rõ được từng từ trong đoạn hội thoại người ta chỉ nhận biết được âm thanh và sắc thái biểu hiện tình cảm của người nói.

McClelland nhận thấy điểm số của các nhân viên ngoại giao xuất sắc luôn cao hơn của các nhà ngoại giao bình thường là nhờ họ có thể phân biệt chính xác cảm xúc của người nói. Chính điều này đã chuyển thành một năng lực đọc được các thông điệp cảm xúc của con người ở các tầng lớp xã hội hoàn toàn khác biệt với họ, thậm chí họ còn chẳng hiểu được thứ ngôn ngữ mà người ta sử dụng để nói chuyện. Đây là khả năng thiết yếu không chỉ cho các nhà ngoại giao mà cho cả trong công việc nhằm tận dụng sự đa dạng.

Thỉnh thoảng khi mô tả những giây phút căng thẳng cực độ trong công việc, các nhân viên làm việc ở nước ngoài đã kể cho nhau hàng tá các câu chuyện liên quan tới những tình huống nhạy cảm tương tự như tình huống của người thủ thư kiến tạo hoà bình đã nói ở trên. Nhưng với những nhà ngoại giao kém sắc sảo về mặt xã hội thì các câu chuyện như vậy thường kết thúc bằng việc gây bẽ mặt do họ không có khả năng đọc được cảm xúc hay đối xử khéo léo với những người mà họ cùng làm việc.

Sự xuất sắc: những giới hạn của IQ

Hai người thông minh nhất mà tôi biết (ít nhất xét về mặt học thuật) đã theo đuổi những sự nghiệp hoàn toàn khác nhau. Một người là bạn tôi trong những năm đầu tiên của thời sinh viên. Anh ấy đã đạt điểm xuất sắc nhất trong kỳ thi tuyển đầu vào của trường (như trong kỳ thi tuyển SAT), đạt 800 điểm cho cả môn thi nói và toán và điểm 5 cho mỗi bài thi trong cả ba bài kiểm tra ở mức độ cao hơn. Nhưng anh ấy lại không có động lực trong khi học ở trường, thường xuyên bỏ học và nộp bài muộn. Sau đó, anh ấy nghỉ học một thời gian và cuối cùng phải mất đến 10 năm để tốt nghiệp. Hiện nay, anh cho biết rất thoả mãn với công việc kinh

doanh của một nhà tư vấn tin học.

Còn người kia là một thần đồng toán học. Cậu ấy vào trường trung học năm 10 tuổi và tốt nghiệp khi chỉ mới 12 tuổi. Đến năm 18 tuổi thì cậu đã lấy được bằng tiến sỹ toán học lý thuyết của Đại học Oxford. Khi còn học trung học, cậu ấy có thân hình hơi thấp so với tuổi. Và vì ít tuổi nên cậu thấp hơn chúng tôi khoảng 30 phân. Nhưng cậu lại xuất sắc hơn chúng tôi gấp hai lần - điều này khiến không ít người bực tức. Cậu còn thường xuyên bị bắt nạt và lôi ra để chế giễu. Nhưng bất chấp vóc người nhỏ bé cậu hoàn toàn không chùn bước. Giống như một chú gà trống dũng cảm, cậu đã tự đứng vững trước những trở ngại lớn trong trường. Sự quả quyết của cậu ngang tầm với trí tuệ của cậu - điều này có thể giải thích tại sao hiện cậu đang là viện trưởng viện toán học có uy tín nhất trên thế giới.

Chỉ số IQ được rất nhiều trường coi trọng và áp dụng vào những bài kiểm tra đầu vào nhưng điều đáng ngạc nhiên là nó chỉ lý giải được một phần rất nhỏ thành công mà con người đạt được trong công việc hay trong cuộc sống. Khi xét đến sự tương quan giữa chỉ số IQ và thành tựu đạt được trong công việc, tỷ lệ này dự kiến đạt mức cao nhất chỉ vào khoảng 25%. Trong khi đó, các phân tích sâu hơn đã đưa ra một con số chính xác hơn: không quá 10% và có thể là 4%.

Điều đó có nghĩa là có đến 75% hoặc 96% (mức tệ nhất) những thành công là không chỉ dựa vào chỉ số thông minh. Hay nói một cách khác, chỉ số này không thể xác định được ai là người sẽ thành công và ai sẽ thất bại. Ví dụ, khi nghiên cứu về những sinh viên tốt nghiệp của trường Harvard trong các ngành luật, y học, giáo dục và kinh doanh, người ta thấy rằng điểm đầu vào - một biểu hiện của chỉ số IQ- không tương quan, thậm chí còn trái ngược với những thành tích sau này trong sự nghiệp của họ.

Thật ngược đời khi nói rằng chỉ số IQ có rất ít tác động trong việc dự đoán thành công của những người có thừa thông minh để tồn tại trong những lĩnh vực đòi hỏi nhiều tài trí nhất và vai trò của trí tuệ xúc cảm chiếm vị trí ngày càng lớn để vượt qua rào cản của trí tuệ trong bất cứ lĩnh vực nào. Trong các chương trình đào tạo MBA hay các nghề như kỹ sư, luật sư và thầy thuốc, những nơi mà đòi hỏi của công việc thực sự dựa vào năng lực của trí tuệ thì trí tuệ xúc cảm vẫn có vai trò nhiều hơn trong việc xác định ai sẽ là người lãnh đạo.

Lyle Spencer Jr., Giám đốc nghiên cứu và công nghệ toàn cầu hãng

Mc Clelland, người đồng sáng lập ra tập đoàn Hay/Mc Ber nói: "Những gì mà học ở trường chỉ giúp ta xác định được rất ít những người xuất sắc, trong số năm trăm đến sáu trăm người mà chúng tôi đã tiến hành các nghiên cứu". Ông cho biết thêm: "Những kiến thức ở trường chỉ là ngưỡng cửa để bạn bước vào một lĩnh vực nhưng nó không làm bạn trở thành xuất sắc trong lĩnh vực đó. Chính khả năng trí tuệ xúc cảm mới giúp bạn trở thành những người có thành tích vượt trội".

Tầm quan trọng của trí tuệ xúc cảm trong các ngành nghề đòi hỏi trí tuệ chính là nguyên nhân khiến chỉ số IQ khó có thể giúp họ luôn ở vị trí đứng đầu. Trong các ngành nghề đòi hỏi chuyên môn và kỹ thuật cao, rào cản đầu tiên phải vượt qua để làm việc trong những lĩnh vực này là người ta phải có chỉ số IQ ở mức ấn tượng, từ 110 đến 120 điểm. Khi bạn đã vượt qua hàng rào trí tuệ cao này thì bạn đã nằm trong số 10% những người thông minh nhất. Nhưng khi đó bản thân chỉ số IQ lại không còn là lợi thế cạnh tranh của bạn nữa.

Trong sự nghiệp của mình, chúng ta không cạnh tranh với những người không đủ trí tuệ cần thiết để có thể vào và tồn tại trong lĩnh vực của mình mà chúng ta phải cạnh tranh với nhóm nhỏ hơn những người đã vượt qua được các chướng ngại vật khó khăn, các bài kiểm tra đầu vào và cả những thách thức về hiểu biết khác.

Bởi vì trí tuệ xúc cảm gần như không được sử dụng phổ biến như chỉ số IQ trong việc tuyển chọn đầu vào các ngành đòi hỏi nhiều yêu cầu về chuyên môn, người ta thấy có nhiều các biến thể trong lĩnh vực "mềm" này hơn trong lĩnh vực IQ trong các ngành chuyên môn nói trên. Sự khác nhau giữa chúng chính là sự cách biệt lớn giữa điểm thấp nhất và điểm cao nhất trên thang đo trí tuệ xúc cảm và nó trở thành một lợi thế cạnh tranh chính. Vì vậy, những kỹ năng "mềm" luôn tác động đến thành công nhiều hơn trong những lĩnh vực đòi hỏi chuyên môn "cứng".

Lĩnh vực thứ hai: Sự tinh thông

Chúng ta hãy xem xét một tình huống: Bạn là một tuỳ viên văn hoá của Đại sứ quán Mỹ tại Nam Phi và bạn nhận được điện thoại từ Washington lệnh phải chiếu một bộ phim có cảnh một chính trị gia người Mỹ đang rất bị ghét tại Nam Phi.

Nếu bạn làm theo lệnh đó thì cộng đồng địa phương sẽ cho rằng họ bị công kích. Nhưng nếu không làm theo lệnh đó thì cấp trên của bạn ở trong nước sẽ thấy khó chịu.

Vậy bạn phải làm gì?

Đây không phải là một tình huống mang tính lý thuyết. Nó chính là tình huống khó chịu mà một trong những nhân viên ngoại giao của Mỹ đã gặp phải. Nhân viên này cũng chính là một trong những đối tượng mà giáo sư McClelland nghiên cứu. Nhớ lại câu chuyện, nhân viên này cho biết: "Tôi biết rằng nếu tôi chiếu bộ phim đó thì trụ sở của chúng tôi ở đây sẽ bị thiêu rụi ngay ngày hôm sau bởi làn sóng giận dữ của khoảng năm trăm sinh viên. Tuy nhiên, trong khi đó Washington vẫn thấy bộ phim là tuyệt vời. Những gì tôi phải làm là tìm cách chiếu bộ phim đó để Đại sứ quán tại Nam Phi có thể thông báo với Washington rằng chúng tôi đã làm theo lệnh của họ và tất nhiên là không làm xúc phạm người dân ở đây."

Và giải pháp của ông ta là gì? Ông ta đã chiếu bộ phim đó vào một ngày lễ thánh - ngày mà ông ta biết sẽ chẳng ai đến xem.

Sáng kiến đó đã minh hoạ cho việc áp dụng trí tuệ vào cuộc sống như thế nào. Đó chính là kết quả của sự kết hợp giữa trình độ chuyên môn và kinh nghiệm. Như vậy, ngoài chỉ số thông minh IQ thì việc làm chủ những kỹ năng ứng dụng thực tế và khả năng tinh thông nghề nghiệp sẽ quyết định sự thành công của chúng ta trong mỗi công việc hàng ngày. Cho dù tiềm năng trí tuệ của chúng ta như thế nào thì chính sự tinh thông tức là toàn bộ những thông tin chuyên biệt và các kỹ năng ứng dụng thực tế - mới giúp chúng ta thực hiện tốt bất cứ một công việc đặc biệt nào. Thí dụ, những bác sĩ tài năng nhất chính là những người không ngừng mở rộng kiến thức của mình bằng cách tiếp cận những phát hiện mới. Ngoài ra, họ còn có kinh nghiệm phong phú để có thể áp dụng trong việc chẩn đoán và điều trị cho bệnh nhân. Chính thói quen cập nhật thông tin này đã khiến họ có thể giúp các bệnh nhân của mình nhiều hơn bất cứ điểm số xuất sắc nào mà họ đạt được trong kỳ kiểm tra đầu vào tại trường Yale. (Như vậy có thể nói các bác sĩ giỏi chính là những bác sĩ có nhiều kinh nghiệm trong việc chẩn và chữa bệnh chứ không phải là những người đạt điểm xuất sắc khi tốt nghiệp.)

Nói rộng ra hơn, sự tinh thông nghề nghiệp chính là sự kết hợp của một cảm nhận chung với kiến thức chuyên môn và kỹ năng mà chúng ta thu được trong suốt thời gian làm công việc nào đó. Sự tinh thông nghề nghiệp đến từ quá trình học hỏi liên tục những xu hướng mới. Nó chính là mánh lới nhà nghề - hay là kiến thức thực sự cần thiết để có thể làm được một công việc nào đó. Và nó chỉ có được bằng những kinh nghiệm thực tế.

Những khả năng thực tế rất đa dạng như vậy đã được nhà tâm lý học Robert Sternberg của Đại học Yale nghiên cứu kỹ. Ông cũng là chuyên gia trong lĩnh vực trí tuệ và thành công. Trắc nghiệm mà Sternberg thực hiện trên giám đốc các công ty nằm trong danh sách bình chọn 500 của tạp chí*Fortune* cho thấy kiến thức thực tế đóng vai trò ít nhất là ngang bằng với chỉ số thông minh IQ trong sự thành công trong công việc.

Mặt khác, kiến thức hiếm khi là yếu tố chính tạo nên thành tích đặc biệt của một người xuất sắc. Theo Ruth Jacobs, một cố vấn cấp cao của Hay/McBer tại Boston: "Trong hàng trăm nghiên cứu mà công ty chúng tôi thực hiện nhằm so sánh thành tích của các cá nhân xuất sắc với những nhân viên bình thường tại các công ty trên khắp thế giới thì sự tinh thông nghề nghiệp hầu như không tạo ra sự khác biệt.

Jacobs còn nói thêm: "Sự tinh thông nghề nghiệp là một khả năng cơ bản. Bạn cần nó để kiếm được một công việc và hoàn thành công việc đó nhưng những khả năng khác mới quyết định thành tích công việc của bạn. Vậy liệu bạn có khả năng biến sự tinh thông nghề nghiệp của bạn thành những điểm nổi bật giúp bạn đứng vững ở bất cứ vị trí nào? Nếu không thì sự tinh thông nghề nghiệp sẽ khó tạo ra sự khác biệt."

Thí dụ như trường hợp của những giám sát kỹ thuật và công nhân bình nghề, họ cần phải có một trình độ chuyên môn nhất định nào đó. Bởi sẽ gần như là một điều không thể nếu phải quản lý công việc này mà lại không có một chút hiểu biết cơ bản về những gì mà người khác đang làm. Như vậy, sự tinh thông nghề nghiệp là một điều kiện tiên quyết. Nhưng khả năng tạo nên sự khác biệt ở những người giám sát kỹ thuật giỏi không chỉ nằm trong phạm vi kỹ thuật mà còn ở cả cách quản lý con người.

Do vậy, đối với bằng cấp, kinh nghiệm và chuyên môn, giống như IQ, có ý nghĩa quan trọng nhưng nếu người ta muốn trở thành người xuất sắc nhất, ngay cả với đầy đủ những điều kiện này thì vẫn là chưa đủ.

Sterberg kể một ví dụ có tính chất cảnh báo chúng ta về trường hợp của hai sinh viên, Penn và Matt. Penn là một sinh viên thông minh và có khả năng sáng tạo. Cậu ấy chính là hình mẫu tốt nhất mà Đại học Yale muốn đào tạo cho xã hội. Vấn đề của Penn là cậu ta biết mình đặc biệt và như một giáo sư đánh giá cậu ta tỏ ra "ngạo mạn một cách khó tin". Do đó, bất chấp những khả năng tuyệt vời của mình thì Penn vẫn làm mọi người thất vọng đặc biệt

là những người làm việc với cậu ta.

Tuy nhiên, Penn vẫn thật ấn tượng nếu nhìn vào những thành tích mà cậu ta đạt được. Khi cậu ta tốt nghiệp, cậu ta đã luôn là mục tiêu săn lùng của các công ty. Tất cả các tổ chức hàng đầu trong ngành của Penn đều mời cậu ta phỏng vấn và cậu ta đã là sự lựa chọn đầu tiên - ít nhất thì lý lịch của cậu ta cũng phản ánh được điều đó. Nhưng sự kiêu ngạo của Penn thì đã quá rõ ràng và cuối cùng cậu đành phải chấp nhận một công việc trong một hãng kinh doanh thứ cấp.

Còn về Matt, một sinh viên khác của Đại học Yale, cũng học cùng khoa với Penn. Matt không nổi bật về chuyên môn nhưng cậu ta rất thành thạo trong việc giải quyết những vấn đề giữa con người với nhau. Bất kỳ ai khi làm việc với Matt thì đều thích cậu ấy. Cuối cùng, Matt đã qua được bảy trong tám lần phỏng vấn và có được thành công trong lĩnh vực của mình trong khi Penn đã bị sa thải sau hai năm gắn bó với công việc đầu tiên.

Penn thiếu trí tuệ xúc cảm còn Matt thì có.

Những kỹ năng về trí tuệ xúc cảm phải đồng hành với những kỹ năng dựa trên kiến thức và kinh nghiệm. Những người thành công nhất đều có cả hai loại kỹ năng này. Công việc càng phức tạp thì trí tuệ càng ảnh hưởng nhiều đến thành công. Nếu tồn tại sự thiếu hụt trong nhóm các kỹ năng này có thể gây cản trở cho việc sử dụng bất kỳ chuyên môn hay sự hiểu biết mà một người có được. Lấy ví dụ trường hợp của một nhà điều hành đem lại 65 triệu đô la cho một công ty thuộc sở hữu gia đình, ông cũng là người ngoài gia tộc đầu tiên nắm giữ vị trí chủ tịch của công ty này.

Một nhà nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn để tiếp cận với khả năng giải quyết sự phức tạp về nhận thức của nhà điều hành đã khẳng định rằng khả năng của ông ta là cao nhất - ở mức 6 - về lý thuyết có thể trở thành Tổng giám đốc điều hành (CEO) của một tập đoàn toàn cầu hay người đứng đầu một quốc gia. Nhưng cuộc phỏng vấn lại chuyển hướng và xoay quanh vấn đề là tại sao ông này từ bỏ công việc trước đó của mình. Lý do ông bị sa thải là vì đã thất bại trong việc quản lý cấp dưới và phải gánh trách nhiệm về những hậu quả do họ không hoàn thành công việc.

Nhà nghiên cứu nói với tôi: “Sự kiện đó vẫn là một dấu ấn cảm xúc mạnh đối với ông ta. Mặt ông đỏ lên và xúc động, ông bắt đầu uốn

cong đôi tay - chứng tỏ ông ta đang bối rối. Hoá ra là ông chủ mới của ông ta - người sở hữu công ty - đã luôn chỉ trích ông ta về cùng một vấn đề và ông ta đã luôn phải đối mặt với những nhân viên không có năng lực làm việc, đặc biệt khi họ đã gắn bó với công ty trong một thời gian dài." Nhà nghiên cứu còn nói thêm: "Chính vì ông ta không thể kiểm soát cảm xúc của bản thân nên ông ta đã bị sa thải".

Nói tóm lại, mất khả năng kiểm soát cảm xúc có thể khiến một người thông minh trở nên ngốc nghếch. Cũng giống như ông Doug Lennick, Phó Giám đốc điều hành của tập đoàn American Express Financial Advisors (một tập đoàn tư vấn tài chính của Mỹ) đã nói: "Muốn thành công bạn phải bắt đầu với trí tuệ nhanh nhạy - nhưng còn cần năng lực cảm xúc để bạn có thể khai thác tối đa khả năng của những người khác. Và lý do bạn không khai thác hết khả năng của nhân viên chính là do bạn thiếu năng lực cảm xúc."

Khoảng cách lớn

Đó là vào ngày chủ nhật Super Bowl (ngày diễn ra trận vô địch toàn quốc giải Bóng chày của Mỹ), ngày vô cùng đặc biệt này thì hầu hết nam giới Mỹ đều ở ngồi trước màn hình ti vi nhà họ. Chuyến bay từ New York đến Detroit bị trễ 2 giờ và sự căng thẳng hiện rõ trên khuôn mặt của từng khách - hầu hết là các doanh nhân. Cuối cùng, khi họ đến Detroit thì một đám cháy bí ẩn trên cầu thang di động đã khiến máy bay dừng lại khi cách cửa khoảng khoảng 3km. Phát điên lên vì chậm trễ, nhiều hành khách đã cố nhảy ra ngoài.

Một trong những tiếp viên hàng không trong chuyến bay đó đã đi tới hệ thống thông tin liên lạc. Cô đã làm thế nào để khiến mọi người ngồi xuống để chờ máy bay đáp xuống đường băng?

Cô đã không nói bằng một giọng lạnh lùng đại loại như "Quy định của liên bang yêu cầu chúng ta phải ngồi xuống trước khi chúng ta vào đến cửa."

Thay vào đó, cô ấy nói: "Các bạn đang đứng lên đấy!" với một giọng điệu như khi cảnh cáo một cách hài hước một đứa trẻ đáng yêu mỗi khi nó nghịch ngợm.

Khi đó, tất cả mọi người đều cười và ngồi xuống đến khi quản lý sân bay điều taxi chở mọi người ra đến cổng. Với tình hình như thế mà các hành khách xuống máy bay một cách trật tự thì thật

đáng ngạc nhiên.

Sự khác biệt lớn trong khả năng của mỗi con người là ở giữa trí tuệ và trái tim, hay xét về khía cạnh chuyên môn là ở giữa nhận thức và tình cảm. Một số khả năng thuần tuý là do nhận thức như phân tích nguyên nhân hay sự thành thạo về kỹ thuật. Còn những khả năng khác là sự kết hợp của suy nghĩ và tình cảm mà tôi gọi chúng là "các năng lực cảm xúc".

Tất cả các năng lực cảm xúc đều có liên quan ở một mức độ nào đó đến kỹ năng thuộc lĩnh vực tình cảm tồn tại cùng các yếu tố của nhận thức. Năng lực này trái ngược hoàn toàn với năng lực nhận thức thuần tuý - thứ mà một máy tính nếu được lập trình sẵn có thể làm tốt như con người giống như một giọng được số hoá: "Các quy định của liên bang yêu cầu tất cả hành khách phải ngồi trước khi chúng ta ra cửa".

Nhưng một giọng nói thiếu tự nhiên của máy tính không bao giờ có hiệu quả như sự dí dỏm của cô tiếp viên hàng không nọ. Mọi người có thể miễn cưỡng tuân theo sự hướng dẫn giống như của robot đó nhưng họ sẽ phải chịu đựng một trạng thái khác hoàn toàn với những gì mà cô tiếp viên hàng không khác trên đã mang lại cho họ. Cô ấy đã đánh trúng cảm xúc của họ - thứ mà nếu chỉ có nhận thức không thôi (hay những chiếc máy vi tính) không thể làm được (hay ít nhất là chưa làm được).

Những lý lẽ có sức mạnh và sức thuyết phục nhất là những lý lẽ chinh phục được cả trái tim và khối óc. Sự hài hoà ăn khớp của ý nghĩ và tình cảm có thể thực hiện được nhờ có các tác nhân xâm nhập vào bộ não khiến một bó các nơ-ron kết nối vùng thuỳ trán (ở phía sau trán) cũng là trung tâm điều hành ra quyết định của bộ não với một vùng ở sâu trong bộ não điều hành cảm xúc của chúng ta.

Phá vỡ sự liên kết quan trọng này khiến con người mất khả năng cảm xúc mặc dù không ảnh hưởng tới các khả năng nhận thức thuần tuý khác của họ. Nói cách khác, những người như thế vẫn có điểm cao trong các thử nghiệm về IQ hay các thử nghiệm đo khả năng nhận thức khác nhưng trong công việc và trong cuộc sống nói chung họ vẫn thất bại trong việc sử dụng khả năng cảm xúc để tạo hiệu quả tới người khác như vị hành khách nọ đã làm.

Do vậy, sự cách biệt giữa các khả năng đó thuần tuý dựa trên nhận thức và kinh nghiệm. Chúng còn phụ thuộc vào trí tuệ xúc cảm, phản ánh một sự phân chia song song trong bộ não con người.

Năng lực cảm xúc

Năng lực cảm xúc là các kỹ năng thực tế dựa trên trí tuệ xúc cảm nhằm đem lại hiệu quả trong công việc. Phân tích sự khéo léo của nữ tiếp viên hàng không đề cập ở phần trên, ta thấy cô ấy thật xuất sắc trong việc gây ảnh hưởng đến người khác, một khả năng cảm xúc quan trọng, tức là khiến mọi người làm theo những gì mà ta mong muốn. Bản chất của năng lực này gồm hai khả năng: sự thông cảm - liên quan đến việc nắm bắt được những tình cảm của người khác và các kỹ năng xã hội - cho phép kiểm soát những tình cảm đó một cách khéo léo.

Trí tuệ xúc cảm của chúng ta quyết định khả năng học các kỹ năng thực tế dựa trên năm yếu tố: tự nhận thức, sự thôi thúc, tự điều chỉnh, sự thấu cảm và sự thông thạo trong giao tiếp. Năng lực cảm xúc của chúng ta sẽ cho biết mức độ chúng ta chuyển các tiềm năng thành các năng lực cần thiết cho công việc. Ví dụ như phục vụ khách hàng tốt là một khả năng cảm xúc dựa trên sự thấu cảm. Mặt khác, sự tin cậy là một năng lực dựa trên sự tự điều chỉnh hay kiểm soát tốt cảm xúc cũng như sự bốc đồng. Cả sự phục vụ khách hàng và tin cậy đều là những năng lực khiến con người nổi trội trong công việc của họ.

Tuy nhiên, nếu chỉ có khả năng trí tuệ xúc cảm cao thì cũng không đảm bảo cho một người có được các năng lực cảm xúc cần thiết cho công việc của mình. Những năng lực này chỉ có thể có được nếu họ có thêm tiềm năng để học chúng. Ví dụ như một người có thể có khả năng thấu cảm cao nhưng không có các kỹ năng dựa trên sự thấu cảm này để biến chúng thành năng lực phục vụ khách hàng tốt nhất như trong những công việc: hướng dẫn các chuyến bay hàng đầu, cố vấn hoặc liên kết nhiều người khác nhau cùng làm việc trong một nhóm. Giống như trong âm nhạc, nếu một người có chất giọng hoàn hảo và được đào tạo tốt thì họ sẽ trở thành một ca sỹ opera cừ khôi. Và Pavaroti sẽ không có cơ hội theo đuổi nghề opera và toả sáng nếu không được đào tạo mặc dù chất giọng của ông là hiếm có.

Các năng lực cảm xúc tồn tại theo nhóm, mỗi nhóm dựa trên một điểm chung nằm dưới sự điều chỉnh của trí tuệ xúc cảm. Các năng lực này đóng vai trò quyết định trong việc một người có thể học các kỹ năng cần thiết để thành công trong công việc hay không. Ví dụ như một người thiếu các kỹ năng về mặt xã hội thì họ sẽ không có khả năng thuyết phục hay khuyến khích người khác, lãnh đạo một nhóm hay can thiệp để có sự thay đổi. Hoặc khi họ thiếu sự tự nhận thức thì họ sẽ lãng quên những điểm yếu và thiếu sự tự tin

về những điểm mạnh của bản thân.

Trong Bảng 1 tôi đã chỉ ra mối quan hệ giữa năm khía cạnh của trí tuệ xúc cảm và 25 năng lực cảm xúc. Không ai trong chúng ta hoàn hảo về tất cả những năng lực này. Mỗi chúng ta đều có các điểm mạnh và điểm yếu. Nhưng, như chúng ta sẽ thấy, những yếu tố cần cho sự nổi trội chỉ là một số những điểm mạnh trong số các năng lực này. Cụ thể như chúng ta cần ít nhất khoảng sáu điểm mạnh nằm ở năm khía cạnh của trí tuệ xúc cảm. Nói cách khác, có rất nhiều con đường để thành công.

Những đặc điểm của năng lực trí tuệ xúc cảm bao gồm:

• Độc lập: Mỗi năng lực góp một phần nhất định và không thể thay thế cho sự thành công trong công việc.

• Phụ thuộc lẫn nhau: Mỗi năng lực đều phụ thuộc vào các năng lực khác thông qua rất nhiều sự tương tác lẫn nhau.

• Mang tính hệ thống thứ bậc: Các năng lực trí tuệ xúc cảm được hình thành dựa trên các khả năng khác. Ví dụ như sự tự nhận thức rất quan trọng đối với sự tự điều chỉnh và sự thấu cảm, sự điều chỉnh và sự tự nhận thức sẽ đóng góp vào việc hình thành sự thôi thúc và tất cả bốn khả năng đầu tiên này giúp hình thành các kỹ năng về mặt xã hội.

• Cần thiết nhưng chưa đầy đủ: Nếu chỉ có một khả năng trí tuệ xúc cảm không thể đảm bảo cho con người thể hiện hay phát triển các khả năng kết hợp như khả năng cộng tác hay khả năng lãnh đạo. Các yếu tố như môi trường tổ chức hay sự quan tâm của mỗi người tới công việc của mình cũng sẽ quyết định sự thể hiện của các khả năng.

• Các kỹ năng khác: Các năng lực này có thể ứng dụng cho tất cả các nghề. Tuy nhiên, những ngành nghề khác nhau đòi hỏi các khả năng khác nhau.

Danh sách trên gợi ý cho chúng ta một cách để kiểm tra các điểm mạnh của bản thân và xác định các năng lực mà chúng ta cần. Phần 2 và 3 của cuốn sách này sẽ cung cấp thông tin chi tiết hơn và sâu sắc hơn về từng năng lực để giúp chúng ta nhận thức được khi nào thì các khả năng này bộc lộ đầy đủ khi nào thì chúng còn thiếu. Người đọc cũng có thể tìm trực tiếp đến các khả năng mà mình quan tâm nhất. Các chương tiếp theo sẽ miêu tả lần lượt các khả năng nhưng các bạn không cần phải đọc theo thứ tự.

Các năng lực tương tự có thể khiến mọi người nổi trội trong các công việc khác nhau. Ví dụ như tại một bộ phận bảo hiểm sức khoẻ của Blue Cross, những nhân viên thành công trong việc phục vụ khách hàng đều thể hiện tốt những khả năng như: tự kiểm soát, tận tâm và thấu cảm. Còn đối với các giám đốc bán lẻ thành công thì những khả năng quan trọng của họ gồm: ba khả năng trên là sự tự kiểm soát, tận tâm và thấu cảm cộng với một khả năng thứ tư - khuynh hướng phục vụ.

Các khả năng mà một người cần để thành công sẽ thay đổi khi họ thăng tiến; trong hầu hết các tổ chức lớn, các nhà điều hành cấp cao cần mức độ nhận thức quyền lực cao hơn các giám đốc bình thường. Mỗi công việc nhất định yêu cầu những khả năng nhất định. Với những y tá giỏi, họ cần có khiếu hài hước, với các chủ ngân hàng, họ cần tôn trọng sự cẩn mật về khách hàng hay với các hiệu trưởng giỏi thì họ cần phải tìm cách lấy được phản hồi của giáo viên và cha mẹ học sinh. Hay tại Internal Revenue Service (Sở Thuế nội bộ), những người thu thuế giỏi nhất không chỉ giỏi về kế toán mà họ còn thành thạo các kỹ năng về mặt xã hội nữa. Còn thêm trường hợp của các nhà thi hành luật, ngoài việc biết sử dụng quyền lực ở mức cần thiết thì sự thấu hiểu cũng là một khả năng đáng giá.

Hơn nữa, các khả năng còn phải phù hợp với thực tế của một tổ chức. Mỗi công ty và mỗi ngành đều có môi trường cảm xúc riêng và hầu hết các đặc điểm thích ứng của người lao động cũng khác nhau.

Cụ thể, những nghiên cứu thực hiện với sự hỗ trợ của 300 công ty khác nhau đã chỉ ra rằng trong một loạt những công việc khác nhau thì các khả năng về mặt cảm xúc có trọng lượng hơn các khả năng về mặt hiểu biết trong những phẩm chất để đạt đến sự xuất sắc. Những nhân viên kinh doanh cho biết: chẳng có gì ngạc nhiên khi các khả năng quan trọng nhất của các ngôi sao lại xuất phát từ năng lực trí tuệ xúc cảm. Thậm chí các nhà khoa học hay các chuyên gia trong lĩnh vực kỹ thuật chỉ xếp tư duy phân tích đứng thứ ba sau khả năng chi phối người khác và sự thôi thúc đến thành công. Nếu chỉ có sự tài giỏi thì không thể đẩy một nhà khoa học lên đến đỉnh vinh quang trừ khi cô ấy có thêm khả năng chi phối và thuyết phục người khác. Ngoài ra kỷ luật cũng giúp đạt được những mục tiêu đầy thách thức. Một thiên tài lười nhác hay trầm lặng có thể có tất cả các câu trả lời trong đầu nhưng chúng sẽ chẳng có giá trị nhiều nếu không ai biết hoặc quan tâm đến

chúng!

Xem xét trường hợp của các "cố vấn của những chuyên viên giỏi" những người có chức danh là "kỹ sư tư vấn tập đoàn". Những người tài giỏi này được các doanh nghiệp rất trân trọng để cứu những dự án đang trong tình trạng nguy hiểm. Họ được đánh giá cao đến mức mà họ được xếp cùng với các quan chức của tập đoàn trong các bản báo cáo thường niên. Vậy điều gì đã khiến những cố vấn kỹ thuật tốt nhất này trở nên quá đặc biệt đến thế? Susan Ennis đến từ BankBoston, từng là cựu thành viên của DEC nói: "Cái gì đã tạo nên sự khác biệt mà không phải là sức mạnh của bộ não - bởi hầu hết mọi người trong những công ty này đều thông minh trừ khả năng cảm xúc của họ". Câu trả lời là: "Đó chính khả năng nghe, chi phối, hợp tác, khuyến khích mọi người và làm việc cùng nhau tốt".

Chắc rằng cũng có nhiều người vươn đến vinh quang mặc dù thiếu khả năng về mặt cảm xúc. Đó là một thực tế đã tồn tại rất lâu trong đời sống của các công ty. Nhưng khi công việc trở nên phức tạp và đòi hỏi sự cộng tác nhiều hơn thì công ty nào mà mọi người hợp tác tốt sẽ có một lợi thế đáng kể trong cạnh tranh.

BẢNG 1
Cơ cấu khả năng cảm xúc
.....
1. Khả năng cá nhân
Các khả năng cá nhân này sẽ quyết định cách thức chúng ta giải quyết các vấn đề của bản thân như thế nào.
2. Tự nhận thức
Là khả năng nhận biết các tình trạng, sở thích,
nguồn lực của bản thân và các trực giác
(xem Chương 4)
• *Nhận thức cảm xúc:* Nhận biết được cảm xúc của bản thân và các ảnh hưởng của chúng.
• *Tự đánh giá chính xác:* Biết được điểm mạnh và các giới hạn.
• *Tự tin:* Có một hiểu biết rõ ràng về khả năng và giá trị bản thân.
3. Tự điều chỉnh
Quản lý tốt trạng thái bên trong, các nguồn lực
và sự bốc đồng của bản thân
(xem Chương 5)
• *Tự kiểm soát:* Duy trì việc kiểm tra các cảm xúc bị đổ vỡ và cả những cơn bốc đồng.
• *Sự tin cậy:* Gìn giữ các chuẩn mực của lòng trung thực và sự liêm chính.
• *Sự tận tâm:* Chịu trách nhiệm về các việc làm của bản thân.

• *Khả năng thích nghi:* Linh hoạt trong việc giải quyết sự thay đổi.
• *Sự đổi mới:* Hứng thú với những sáng kiến, cách tiếp cận và các thông tin mới.

4. Sự thôi thúc

Các khuynh hướng cảm xúc sẽ dẫn đường và giúp đạt được các mục tiêu dễ dàng hơn

(xem Chương 6)

• *Nỗ lực thành công:* Cố gắng cải thiện hay đạt đến các tiêu chuẩn của sự xuất sắc.
• *Sự cam kết:* Nhằm thẳng vào các mục tiêu của nhóm hay của tổ chức.
• *Thế chủ động:* Sẵn sàng nắm bắt các cơ hội.
• *Sự lạc quan:* Kiên trì theo đuổi các mục tiêu bất chấp những trở ngại và thất bại.

5. Khả năng xã hội

Các khả năng này quyết định cách thức chúng ta giải quyết các mối quan hệ như thế nào.

Sự thấu cảm

Nhận thức được tình cảm, nhu cầu và các mối quan tâm của người khác

(xem Chương 7)

• *Thấu hiểu người khác:* Hiểu được tình cảm, triển vọng của người khác và để tâm đến mối quan tâm của họ.
• *Khai thác khả năng của người khác:* Biết được nhu cầu muốn được phát triển của người khác và nâng đỡ các khả năng của họ.
• *Khuynh hướng phục vụ:* Phán đoán, nhận ra và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.
• *Tối đa hoá sự đa dạng:* Nuôi dưỡng các cơ hội thông qua mối quan hệ với nhiều loại người khác nhau.
• *Nhận thức được quyền lực:* Nhận biết được dòng cảm xúc của một nhóm cũng như sức mạnh các mối quan hệ của họ.

Các kỹ năng giao tiếp xã hội

Thông thạo trong việc thuyết phục người khác

(xem Chương 8 và 9)

• *Gây ảnh hưởng:* Nắm được các thuật hiệu quả trong việc thuyết phục.
• *Giao tiếp tốt:* Lắng nghe một cách cởi mở và đưa ra các thông điệp thuyết phục.
• *Kiểm soát mâu thuẫn:* Đàm phán và giải quyết sự bất đồng.
• *Khả năng lãnh đạo:* Truyền cảm hứng và hướng dẫn các cá nhân hay nhóm.
• *Chất xúc tác của sự thay đổi:* Khởi xướng hay giải quyết tốt sự thay đổi.

• *Xây dựng các liên minh bền vững:* Nuôi dưỡng các mối quan hệ hữu ích.
• *Hợp tác:* Làm việc với người khác theo hướng cùng chia sẻ các mục tiêu.
• *Các khả năng làm việc theo nhóm:* Xây dựng nhóm hiệp trợ trong việc theo đuổi các mục tiêu chung.

3.

TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH CỦA CÁC KỸ NĂNG MỀM

• Tại Lucent Technologies (Viện Công nghệ Lucent), các đội ngũ nghiên cứu đều chuẩn bị nguyên vật liệu mà họ. Quý hơn cả các bí quyết sản xuất. Đó chính là các kỹ năng nghe và hiểu, sự linh hoạt và kỹ năng làm việc theo nhóm. Họ còn cần cả khả năng khuyến khích người khác, sự cam kết và lòng tin trong mỗi người mà họ sẽ hợp tác.

• Tại Trung tâm y tế của Đại học Nebraska, chuyên môn kỹ thuật và các kỹ năng phân tích là vô giá nhưng các khả năng cảm xúc như các kỹ năng giao tiếp giữa cá nhân với nhau, tư duy đổi mới, khả năng lãnh đạo hiệu quả, xây dựng sự hợp tác và làm việc theo mạng lưới cũng cần thiết như thế.

• Tại Amoco, một doanh nghiệp hoá dầu, cũng đòi hỏi một loạt các khả năng: sự xuất sắc trong xây dựng và quản lý công nghệ thông tin, trình độ chuyên môn và tư duy phân tích. Nhưng sự tự tin, sự linh hoạt, một nỗ lực vươn tới thành công, khuynh hướng phục vụ, làm việc theo nhóm và tinh thần hợp tác, biết gây ảnh hưởng và phát triển năng lực của người khác luôn là những khả năng mà công ty cần đến.

Những khả năng điển hình nêu trên được rút ra từ hàng trăm giờ phỏng vấn và đánh giá trên công việc cũng như tổng kết từ các kinh nghiệm thực tế của hàng nghìn người lao động. Nghiên cứu hàng trăm tổng kết như thế đã khiến tôi phải đưa ra một câu hỏi mà chưa ai nghĩ ra trước đó: Chính xác thì các năng lực cảm xúc có tầm quan trọng như thế nào nhằm đạt đến sự xuất sắc và vị trí của chúng khi đem so sánh với trí tuệ thuần tuý và các kỹ năng về mặt kỹ thuật?

Hình mẫu của sự xuất sắc

Tôi thật may mắn khi được tiếp cận với hình mẫu của 181 vị trí công việc khác nhau tại 121 công ty và tổ chức với lực lượng lao động lên đến hàng triệu người trên khắp thế giới. Các mô hình cho biết hệ thống quản lý trong mỗi tổ chức đã xây dựng nên tiêu chuẩn của sự xuất sắc cho một công việc cụ thể.

Nghiên cứu của tôi đã phân loại các khả năng được cho là cần thiết với một công việc nhất định ra thành: các khả năng thuộc về trí tuệ thuần tuý (hay là các kỹ năng thuộc về chuyên môn) và các khả năng thuộc về lĩnh vực cảm xúc. Ví dụ như trong số 15 khả năng mà các giám đốc dự án công nghệ thông tin tại Amoco cần thì chỉ có 4 khả năng thuộc về mặt trí tuệ thuần tuý hoặc chuyên môn, trong khi số còn lại là các khả năng cảm xúc. Làm một phép tính đơn giản ta có thể thấy: các khả năng cảm xúc chiếm tới 73% trong số các khả năng mà công ty Amoco xác định là chìa khoá để đạt được thành công trong lĩnh vực của họ - lĩnh vực công nghệ thông tin.

Khi tôi áp dụng cách phân loại này cho 181 hình mẫu mà tôi đã nghiên cứu trước đó thì thấy rằng 67% tức là 2/3 trong số các khả năng được coi là cần thiết cho sự thành công thuộc về năng lực cảm xúc. So sánh với IQ và trình độ chuyên môn, các khả năng cảm xúc cũng nhiều hơn đến hai lần. Xu hướng này đúng cho tất cả các nghề và trên mọi quy mô của tổ chức.

Để chắc chắn rằng các phát hiện của mình không phải là một may mắn ngẫu nhiên, tôi đã đến tập đoàn Hay/McBer và đề nghị họ làm một nghiên cứu độc lập. (Các bạn có thể xem trong Phụ lục 2 để biết thêm chi tiết về nghiên cứu này cũng như nghiên cứu mang tính chứng thực khác.) Họ đã phân tích lại các dữ liệu từ 40 tập đoàn khác nhau để xác định tần suất các cá nhân xuất sắc thể hiện một khả năng nhất định nào đó so với mức trung bình.

Phân tích của tập đoàn Hay/McBer dựa trên một vài dữ liệu sẵn có, đó là kết quả các cuộc phỏng vấn chuyên sâu, các cuộc kiểm tra với quy mô lớn và cả các đánh giá của hàng trăm người lao động. Phân tích này lại một lần nữa khẳng định: các khả năng cảm xúc đóng vai trò quan trọng gấp hai lần các khả năng thiên về trí tuệ thuần tuý và chuyên môn trong các đóng góp tạo nên sự xuất sắc trong một công việc nào đó.

Với khả năng lãnh đạo

Khả năng cảm xúc đóng vai trò trung tâm trong kỹ năng lãnh đạo - kỹ năng khiến người khác làm việc hiệu quả hơn. Nếu người

lãnh đạo mà không biết cách đối nhân xử thế thì sẽ làm giảm thành tích trong công việc của cấp dưới. Cụ thể là: gây lãng phí thời gian, tạo nên sự gay gắt trong công việc, làm giảm động lực làm việc và các cam kết của cá nhân, gây sự thù địch và sự thờ ơ tại nơi làm việc. Thành công và thất bại của một người lãnh đạo trong việc cân bằng cảm xúc có thể đánh giá được thông qua sự tăng lên hoặc sự mất đi những tài năng mà tổ chức đó sở hữu.

Xét trường hợp của một giám đốc bộ phận nghiên cứu kinh doanh trong một công ty công nghệ toàn cầu. Ông ta phải lãnh trách nhiệm đứng đầu 200 nhà nghiên cứu ở khắp nơi trên thế giới. Nhiệm vụ chính của ông ta là: gặp gỡ các chuyên gia kỹ thuật - những người sẽ phát triển các ý tưởng về sản phẩm mới - và quyết định liệu các sản phẩm đó có thể bán ra thị trường hay không, thúc giục các giám đốc tiêu thụ - những người mà thị phần họ quản lý đang giảm đi và dẫn dắt các nhà nghiên cứu đang lúng túng và cần sự chỉ dẫn.

Vị giám đốc đó nói với tôi: "Bạn phải có tinh thần tốt trong những cuộc họp như vậy. Bạn còn phải có thái độ hợp lý, phải dập tắt được các tình huống căng thẳng, giữ sự ôn hoà của bản thân. Mọi người có thể bị phấn kích khi bạn nói bạn muốn mang một sản phẩm mà họ đang nghiên cứu ra thị trường; hay khi họ gặp trở ngại trong công việc. Những lúc như vậy bạn phải giữ được sự lạc quan và phải tỏ ra mình đáng tin cậy và có uy tín."

Ông ấy còn cho biết thêm: "Hầu hết các nhân viên của chúng tôi đều là các thạc sỹ quản trị kinh doanh và họ đã được đào tạo về các công cụ phân tích. Bất cứ khi nào mọi người tìm đến họ với sự lo lắng và các khó khăn thì họ đều có khả năng giải quyết các vấn đề đó và đưa ra một viễn cảnh toàn cầu. Họ có các công cụ kỹ thuật nhưng họ cũng có thể đưa ra những sáng kiến hoặc cách thức thực tế mang tính giải pháp để biến một ý tưởng thành một sản phẩm hữu dụng."

Để giải quyết được các tình huống cảm xúc đòi hỏi phải có kỹ năng xử lý sự cố như: có khả năng xây dựng lòng tin và các mối quan hệ tốt một cách nhanh chóng, nghe và thấu hiểu được, thuyết phục và đưa ra các đề nghị. Ông ta cũng cho biết thêm: "Bạn cần các khả năng như: tự nhận thức, nắm được triển vọng và chứng minh được sự tồn tại của mình. Như vậy, bạn đã là chỗ dựa cho mọi người."

Ông Robert Worden, Giám đốc bộ phận nghiên cứu kinh doanh của Eastman Kodak đồng ý rằng: "Sẽ là không đủ nếu bạn chỉ có

khả năng kết hợp một phân tích hay ngồi trước máy vi tính của mình và bị kích động bởi một bản phân tích tồi tệ hoặc dễ dàng bực bội về kết quả hoạt động của một nhóm. Những khả năng mà bạn cần phải có là: diễn đạt tốt và thấu hiểu, bạn cũng phải biết thoải mái với chính bản thân mình. Đó chính là những khả năng mà bạn có thể làm nên sự khác biệt."

Ông Worden còn cho biết thêm về các yếu tố khác làm nên sự xuất sắc tại Kodak: "Làm thế nào để bạn làm tốt công việc của mình? Hãy cố lên bởi bạn chỉ có thời gian từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều mà thôi. Bạn cần phải nhanh. Bạn có một năng lượng dồi dào và sẵn lòng làm một nhà lãnh đạo? Đó là thuật ngoại giao. Bản có cảm nhận được độ nhạy của cá nhân và tổ chức không? Bạn có chấp nhận mạo hiểm và thích nghi với nó hay không? Bạn có biết tranh luận và làm giảm sự tự tin của người khác không? Hay bạn có khả năng gây cảm hứng và hướng dẫn người khác không? Và cuối cùng là sự tiên phong: Bạn có thể lập ra phương hướng hành động và theo dõi ảnh hưởng của chúng với công việc không?"

Nhiều giám đốc hàng đầu của Kodak xuất thân từ người nghiên cứu thị trường bao gồm cả ngài Chủ tịch - người đã gắn bó bảy năm với công việc này. Nhưng những nghiên cứu về thị trường chỉ đưa cho họ một sự khởi đầu. Ông Worden đánh giá: "Một nửa các kỹ năng bạn cần thuộc về chuyên môn, nửa còn lại thuộc về trí tuệ xúc cảm. Thật ngạc nhiên là chính nửa còn lại này lại giúp xác định những người xuất sắc".

Giá trị kinh tế tạo ra bởi những người xuất sắc

Patrick McCarthy lại làm nên sự kỳ diệu trong nghề bán lẻ của ông một lần nữa. Lần này là với Donald Peterson, cựu Chủ tịch của tập đoàn ô tô Ford. Ông Peterson tìm mua chiếc áo khoác thể thao cỡ 43. Ông liền gọi cho McCarthy, một người bán quần áo nam của cửa hàng cao cấp của hãng Nordstrom ở Seattle. McCarthy đã tìm hết trong cửa hàng của mình nhưng không tìm được chiếc áo theo yêu cầu của ông. Vì vậy, Peterson phải hỏi các cửa hàng bán quần áo nam khác nhưng không nơi nào có chiếc áo như vậy.

Nhưng chỉ vài ngày sau đó, McCarthy đã gọi lại cho Peterson nói rằng mình có thể đưa một đơn hàng đặc biệt cho nhà cung cấp và Peterson sẽ có được chiếc áo mà ông mong muốn.

Đối với Mc Carthy đây không phải chiến tích đầu tiên bởi trong suốt 15 năm qua anh luôn là người bán hàng giỏi nhất trong công ty của mình vốn đã nổi tiếng về dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Anh đã xây dựng được cơ sở khách hàng của riêng mình gồm khoảng 6.000 người bằng việc đưa ra các dịch vụ hữu ích khi họ tới cửa hàng. Thông thường anh gọi cho các khách hàng đặc biệt của mình khi anh có một loại hàng mà anh nghĩ là họ sẽ thích. Thậm chí anh còn gọi tới gia đình của khách hàng để đưa ra những gợi ý hữu dụng nhân những dịp đặc biệt của họ như sinh nhật hay lễ kỷ niệm.

Từ đó ta có thể thấy rằng các khả năng cảm xúc chiếm tới 2/3 hoặc hơn thế trong các thành tố tạo nên những thành công nổi trội. Các dữ liệu cho chúng ta biết rằng nếu phát hiện ra những người có những khả năng này hay nuôi dưỡng các khả năng này trong số các nhân viên hiện tại có thể mang lại một giá trị to lớn cho một tổ chức. Bạn muốn biết nó đáng giá bao nhiêu ư? Hãy so sánh, doanh thu bán hàng hàng năm của McCarthy là trên 1 triệu đô la trong khi đó con số trung bình chỉ vào khoảng 80.000 đô la.

Việc ước tính chính xác nhất giá trị của sự xuất sắc đã được thực hiện thông qua một phân tích. Dựa trên điều tra hàng nghìn người làm các công việc khác nhau từ các người văn thư trong bưu điện đến các đối tác của các hãng luật. Nghiên cứu được thực hiện bởi các chuyên gia trong lĩnh vực này là John Hunter (đến từ Đại học bang Michigan), Frank Schmidt và Michael Judiesch (hai người này đều đến từ Đại học Bang Iowa). Họ đã so sánh giá trị kinh tế mang lại bởi những cá nhân xuất sắc hàng đầu như Patrick McCarthy (chiếm khoảng 1%) và những nhân viên có các thành tích bình thường và thấp trong công việc.

Và giá trị này tăng theo sự phức tạp của công việc:

• Đối với những công việc đơn giản như thợ sửa chữa máy móc hay văn thư thì giá trị mà một người nằm trong số 1% những người xuất sắc nhất tạo ra lớn gấp ba lần giá trị tạo ra bởi một người nằm trong số 1% những người tồi nhất. Có nghĩa là một người xuất sắc trong lĩnh vực này đáng giá bằng ba người tệ nhất.

• Đối với những công việc với sự phức tạp trung bình như kế toán, kỹ sư cơ khí thì một người xuất sắc nhất tạo ra giá trị gấp 12 lần so với những người tồi nhất. Có nghĩa là một người trong số 1% những người xuất sắc nhất đáng giá bằng 12 người trong số 1% những người tệ nhất.

• Còn đối với những công việc đòi hỏi sự phức tạp và tinh vi nhất như người bán bảo hiểm, quản lý tài khoản, luật sư và bác sỹ thì sự so sánh lại khác. Mặt bằng so sánh không phải là những người

tồi nhất trong lĩnh vực đó mà là những người có năng suất làm việc trung bình. Kể cả trong trường hợp đó thì giá trị tăng thêm mà một người trong số 1% những người xuất sắc nhất tạo ra cũng nhiều hơn 127%.

Năng lực đáng giá nhất

Một giám đốc điều hành tại một tập đoàn nước Mỹ được bổ nhiệm vào một vị trí cao hơn, khiến vị trí của ông trở thành một cuộc cạnh tranh của sáu quản lý cấp dưới của ông ta. Cả 6 người đã bị rơi vào một cuộc cạnh tranh. Cuộc cạnh tranh này làm suy yếu khối đoàn kết bởi họ vốn ở cùng một đội quản lý. Tập đoàn đã mời một nhà tư vấn để xác định điểm mạnh và điểm yếu của từng người và giúp họ đưa ra một quyết định.

Vị giám đốc thứ nhất là người có nhiều kinh nghiệm nhất và cũng là người thông minh nhất trong cả nhóm. Ông ta có thể là sự lựa chọn của tập đoàn nếu xét trên các tiêu chẩn truyền thống. Nhưng vị giám đốc này lại có một hạn chế đó là thiếu các phẩm chất cá nhân và xã hội theo tiêu chuẩn của trí tuệ xúc cảm.

Vị giám đốc thứ hai cũng là một ứng cử viên nặng ký bởi người này cũng khá nhiều kinh nghiệm, nhiều khả năng của trí tuệ xúc cảm và rất thông minh. Vị giám đốc thứ ba cũng là một địch thủ đáng gờm. Người này có trí tuệ xúc cảm cao nhất mặc dù hơi kém hơn hai ứng cử viên trên về chỉ số IQ và kinh nghiệm...

Vậy ai sẽ là sự lựa chọn của tập đoàn?

Đó chính là vị giám đốc thứ ba. Lý do là nhiệm vụ chính của một giám đốc điều hành mới là lãnh đạo một đội những người quản lý và khiến nó hoạt động trở lại. Công việc này đòi hỏi hiệu quả giải quyết các mối quan hệ giữa các cá nhân. Theo nhà tư vấn thì "Giám đốc điều hành mới phải có trí tuệ xúc cảm mạnh để có thể quản lý được năm vị giám đốc kia, những người đã từng cạnh tranh để có được vị trí giám đốc điều hành này và cũng để họ chấp nhận mình". Ông còn nói thêm, dưới sự lãnh đạo của Tổng giám đốc điều hành mới của công ty con đó: "sẽ có lợi nhuận nhiều nhất trong lĩnh vực của mình tại quốc gia đó và đạt lợi nhuận cao nhất chưa từng có từ trước tới nay".

Để đạt đến mức khuyến khích được các thành tích nổi bật của người khác thì các thành tích của người Tổng giám đốc điều hành này phải đứng đầu trước tiên. Ví dụ như nhờ có đòn bẩy về tài chính thì số tiền mà nhà điều hành này kiếm được phải nhiều hơn

với thành tích của một kế toán đang làm việc cho công ty. Nói một cách khác, nếu một Tổng giám đốc điều hành xuất sắc có thể làm tăng lợi nhuận cho công ty đến hàng triệu đô la thì một Tổng giám đốc điều hành tồi có thể nhấn chìm cả một công ty.

Trong một phạm vi nghiên cứu hẹp hơn về sự phức tạp của nghề nghiệp, người ta cho biết có một mối quan hệ trực tiếp ít hay nhiều giữa khả năng trí tuệ thuần tuý và thành tích trong công việc của một người. Theo đó, một kế toán hay một thợ sửa máy sẽ làm việc hiệu quả hơn những người không thông minh bằng họ. Nhưng với những nghề đòi hỏi sự phức tạp cao hơn ví dụ như các chức danh điều hành, các nhà quản lý hay các kỹ sư và nhà khoa học thì chỉ số IQ và chuyên môn mà chúng ta đã thấy ở Chương 2 không thể dự đoán được ai sẽ là người xuất sắc trong lĩnh vực đó mặc dù có rất nhiều người đã vượt qua được hàng rào để gia nhập các nghề này.

Các phân tích của Hunter gợi ý cho chúng ta rằng: sự khác biệt lớn về giá trị kinh tế mà một người ở vị trí xuất sắc nhất và một người tồi nhất tạo ra trong những công việc phức tạp không phải chỉ đơn giản là do sự cộng thêm mà là sự nhân lên gấp nhiều lần khả năng trí tuệ xúc cảm vào khả năng trí tuệ thuần tuý. Người ta nói đó chính là khả năng ẩn giấu phía sau các thành tích xuất sắc.

Một ngôi sao đáng giá bao nhiêu

Một nhóm nhỏ những giám đốc kinh doanh của tập đoàn RCA có khả năng tăng doanh thu của mình lên 10 triệu đô la một năm. Bằng cách nào vậy? Đó không phải là do họ siêu việt hơn những người giám đốc kinh doanh khác về trình độ chuyên môn mà là do họ có kỹ năng giao tiếp tốt hơn.

Đó chỉ là một trường hợp trong số hàng nghìn trường hợp mà Lyle Spencer, giám đốc bộ phận công nghệ và nghiên cứu toàn cầu của tập đoàn Hay/McBer tại Boston thu thập được. Spencer cũng là người được thầy McClelland bảo trợ. Vậy, nguyên nhân của thành công đáng kinh ngạc mà những giám đốc kinh doanh đó tạo nên là gì? Spencer kể với tôi: “Những giám đốc kinh doanh bình thường chỉ sử dụng một khoảng thời gian tối thiểu với khách hàng của họ đủ để đảm bảo rằng khách hàng của mình được hài lòng. Còn những người xuất sắc trong nghề này lại sử dụng hầu hết thời gian của mình với khách hàng, theo đuổi họ và ra ngoài uống cà phê với họ, kể cho họ về các ứng dụng của những công nghệ và các sản phẩm mới của công ty mà có thể cải thiện được sản phẩm của khách hàng. Chính vì vậy mà họ không chỉ giữ

vững doanh thu bán hàng của mình mà còn tăng đáng kể con số này. Điều quan trọng ở đây là việc xây dựng các mối quan hệ, nắm được mối quan tâm của khách hàng, nhiệt tình và biết cách đối xử với họ. Ngoài ra còn biết cách tạo ra cầu nối giữa nhu cầu và mong muốn của khách hàng với các sản phẩm mà mình cung cấp.

Nghề lập trình viên máy tính là một trong những lĩnh vực gây ngạc nhiên hơn, nơi mà trí tuệ xúc cảm đã tạo nên sự khác biệt rõ rệt mang tính cạnh tranh. Trong nghề này, một người nằm 10% những người khá nhất đạt hiệu quả trong công việc cao hơn những người bình thường 320%. Còn những đại diện xuất sắc nhất, nằm trong số 1% những nhà lập trình hàng đầu, làm việc hiệu quả hơn những người bình thường là 1.272%. Đây quả là con số gây giật mình.

Spencer còn nói thêm: "Không chỉ kỹ năng lập trình của họ khiến họ trở thành những cá nhân xuất sắc mà tinh thần làm việc nhóm cũng khiến họ đạt được danh hiệu này. Những người xuất sắc nhất luôn sẵn lòng ở lại muộn để giúp các đồng nghiệp của mình hoàn thành một dự án hay chia sẻ những cách làm tắt mà họ phát hiện ra trong công việc chứ không phải khư khư giữ lấy cho riêng mình. Họ không cạnh tranh mà hợp tác với đồng nghiệp."

Sự đền đáp cho những người xuất sắc cũng gây sự chú ý. Trong một điều tra về những nhân viên kinh doanh của 44 hãng thuộc nhóm *Fortune 500* bao gồm cả AT&T, IBM và PepsiCo, Spencer đã hỏi các giám đốc bán hàng về thành tích của những nhân viên giỏi nhất so với những nhân viên bình thường. Ông phát hiện ra rằng một người trong số 10% những người bán hàng tốt nhất đạt được doanh số bán hàng 6,7 triệu đô la so sánh với con số 3 triệu của những nhân viên bình thường tức là gấp hơn hai lần. Trong khi đó, mức lương phổ biến của nhân viên kinh doanh tại thời điểm đó là 42.000 đô la. Có nghĩa là chênh lệch 3,7 triệu đô la trong doanh số bán hàng mà những nhân viên giỏi tạo ra gấp 88 lần mức lương của họ.

Điểm bùng phát

Các khả năng thường đi *theo nhóm*. Để có những thành tích nổi bật thì một người phải làm chủ một tập hợp các khả năng chứ không phải một hay hai khả năng. David McClelland thấy rằng các ngôi sao không chỉ có tài, biết giao tiếp, sáng tạo và gây được ảnh hưởng tới người khác mà điểm mạnh của họ là ở cả năm khả năng thuộc lĩnh vực trí tuệ xúc cảm (tự nhận thức, tự điều chỉnh, động lực thúc đẩy, khả năng thấu cảm và các kỹ năng giao tiếp).

Tuy nhiên, chỉ khi đạt đến một điểm tới hạn trong một loạt các thành tích thì họ mới có thể coi là xuất sắc. Điều này giống như một phản ứng hoá học tại thời điểm có chất xúc tác. McClelland gọi điểm tới hạn này là "điểm bùng phát" (tipping point).

"Chỉ khi bạn đạt đến điểm bùng phát thì các thành tích nổi bật của bạn mới có nhiều khả năng nhiều vượt lên". Mary Fontaine của Tập đoàn Hay/McBer giải thích với tôi về các nghiên cứu được thực hiện trên các giám đốc điều hành của IBM và PepsiCo. Bà còn nói: "Điểm quan trọng đó phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mức độ tinh vi hay cách thức mà bạn thể hiện nó".

Tại Tập đoàn Pepsi, những giám đốc điều hành đạt đến điểm bùng phát - tức là sở hữu ít nhất sáu khả năng trên tất cả các phương diện đều có thành tích nằm trong top 3 phản ánh rõ trong lương, thưởng cho thành tích của bộ phận mà họ lãnh đạo. Với những nhà lãnh đạo mạnh ở sáu hay bảy khả năng thì 87% trong số họ sẽ là một trong ba người xuất sắc nhất.

Các khả năng dự đoán được thành công không chỉ xảy ra tại các chi nhánh của công ty tại Mỹ mà trên khắp thế giới. Cụ thể, có 82% (ở châu Âu) và 86% (ở châu Á) những người đạt đến điểm chóp sẽ nằm trong ba người xuất sắc nhất.

Sẽ thật khó khăn để thành công nếu thiếu những khả năng này. Ví dụ như tại châu Âu, chỉ có 13% những người thiếu điểm mạnh về các khả năng này vẫn đạt được các thành tích nổi bật. Con số này ở châu Á và châu Mỹ lần lượt là 11% và 20%.

Các khả năng cảm xúc có tầm quan trọng hàng đầu đối với thành công là:

• Sự sáng tạo, thôi thúc đạt thành công và sự thích nghi.

• Khả năng gây ảnh hưởng, khả năng lãnh đạo và nhận thức về quyền lực

• Sự thấu cảm, tự tin và biết phát triển năng lực ở người khác.

Người đứng đầu một bộ phận có thể mạnh ở những khả năng này thì thành tích của họ có thể vượt mục tiêu từ 15 đến 20% còn những người thiếu khả năng này thì thành tích có thể chỉ đạt được 80% mục tiêu.

Điểm chóp rất quan trọng không chỉ với các giám đốc điều hành mà còn quan trọng đối với mỗi cấp bậc trong một tổ chức. Một

trong những biểu hiện ấn tượng có thể thấy ở một công ty bảo hiểm quốc gia. Các đại lý bán bảo hiểm rất yếu về những khả năng cảm xúc nhất định như sự tự tin, sự sáng tạo và sự thấu cảm chỉ bán được hợp đồng bảo hiểm trung bình khoảng 54.000 đô la trong khi những người mạnh về ít nhất năm trong tám khả năng quan trọng này đã đạt được những thành tích đáng chú ý hơn với trị giá trung bình các hợp đồng bảo hiểm là 114.000 đô la.

Khi doanh thu giảm xuống mức thấp nhất

Rõ ràng là các khả năng cảm xúc mang lại có một giá trị gia tăng nhất định và ngược lại một sự thiếu hụt về các khả năng này cũng phải trả một giá cao - đó là doanh thu. Lyle Spencer ước tính tổn thất thực tế về doanh thu mà một công ty phải trả cho một nhân viên thiếu các khả năng này tương đương với một năm tiền lương của họ. Các tổn thất không nhìn thấy được không chỉ đến từ chi phí tìm kiếm và đào tạo các nhân viên thay thế mà còn cả ở khía cạnh giảm mức độ hài lòng cũng như duy trì mối quan hệ với khách hàng và giảm năng suất làm việc của những người làm việc chung với nhân viên mới.

Khi một tổ chức mất nhiều nhân viên thậm chí cả những nhân viên có mức lương thấp thì các tổn thất có thể là rất lớn. Ví dụ như tỷ lệ doanh thu trên lĩnh vực bán lẻ và bảo hiểm có thể giảm đến trên 50% một năm nếu là các nhân viên mới. Khi một nhân viên ở vị trí điều hành cấp cao rời bỏ công ty thì tổn thất đối với công ty là rất lớn. Cụ thể chi phí mà một công ty phải trả khi thay thế một giám đốc điều hành bằng một người hoàn toàn mới có thể lên tới hàng trăm nghìn thậm chí hàng triệu đô la.

Tại một hãng kinh doanh nước giải khát toàn cầu, áp dụng phương pháp chuẩn là bỏ qua các khả năng cảm xúc khi lựa chọn vị giám đốc bộ phận mới thì doanh thu của họ giảm 50% trong vòng có hai năm (do hiệu quả kinh doanh tồi) tương đương với 4 triệu đô la. Nhưng khi hãng này bắt đầu quan tâm đến các khả năng như sự sáng tạo, tự tin, khả năng lãnh đạo và những khả năng tương tự khác thì việc giữ người dễ dàng hơn chỉ có 6% các giám đốc bộ phận và đi trong vòng hai năm.

Xem xét ba trường hợp, tất cả đều là các nhân viên kinh doanh trong các ngành công nghiệp có đặc thù rất khác nhau· Tại L'Oréal, một tập đoàn mỹ phẩm, các nhân viên bán hàng được lựa chọn nhờ thế điểm mạnh về khả năng cảm xúc chỉ làm giảm mức doanh thu ít hơn 63% so với những người thiếu các khả năng này trong năm đầu tiên. Còn các nhân viên bán hàng trong một công

ty máy tính mới thành lập, những người được lựa chọn dựa trên các tiêu chuẩn về khả năng cảm xúc đạt doanh thu cao hơn những người được lựa chọn trên các tiêu chí khác là 90% trong thời gian đào tạo. Và tại một đại lý bán lẻ đồ nội thất, những người mạnh về các khả năng cảm xúc chỉ làm giảm doanh thu bằng một nửa những người yếu về khả năng này trong năm đầu tiên với vị trí công việc này.

Xem xét trường hợp của một Giám đốc hành chính

Sau khi nghe tôi diễn thuyết về trí tuệ xúc cảm thì một Giám đốc điều hành của một công ty - là một trong mười công ty lớn nhất trong ngành đó - tâm sự với tôi lý do tại sao thay vì giới thiệu một giám đốc hành chính trong nhiều năm thay thế vị trí của mình thì ông lại sa thải anh ta. Ông nói: "Anh ta thật sự có tài, thông minh và có một khả năng trí tuệ dồi dào. Anh ta cũng rất tuyệt vời trên lĩnh vực máy tính, biết các thông số khi nào lên, xuống hay xu thế giật lùi. Chính những khả năng này đã giúp anh ta có được vị trí điều hành chính trong công ty".

"Nhưng anh ta không phải là một người lãnh đạo thông minh, thậm chí có thể nói anh ta hoàn toàn không có khả năng lãnh đạo. Anh ta hay tỏ ra gay gắt một cách tàn nhẫn. Trong nhóm, anh ta tỏ ra bối rối, thiếu sự linh hoạt thậm chí ngay cả trong cuộc sống đời thường. Ở tuổi 45, anh ta không có ai thân thiết, không bạn bè. Anh ta dành toàn bộ thời gian cho công việc. Anh ta luôn chỉ tư duy một chiều; Chính vì thế, cuối cùng tôi phải sa thải anh ta".

"Nhưng - ông ta còn nói thêm - nếu anh ta có được 5% những gì mà ông đang diễn thuyết thì anh ta vẫn có thể được giữ lại".

Ví dụ này phù hợp với những kết luận của một nghiên cứu mang tính bước ngoặt về những nhà điều hành cao nhất mắc sai lầm. Hai điểm chung điển hình nhất khiến họ thất bại là:

• *Sự khắc nghiệt:* Họ không có khả năng thích ứng phong cách của mình với sự thay đổi trong văn hoá tổ chức hoặc không có khả năng đưa ra hay đáp lại những phản hồi về những điều mà họ cần thay đổi hay cải thiện hơn. Họ cũng không có khả năng nghe và học từ người khác.

• *Kém trong các mối quan hệ*: Tâm trạng cơ đơn chính là yếu tố hay được đề cập. Tình trạng này dẫn đến sự chỉ trích, thiếu nhạy cảm, yêu sách. Vì vậy, họ trở nên không thân thiện với những người cộng tác với mình.

Đó chính là những bất lợi ngay cả với những nhà điều hành thông minh với chuyên môn giỏi. Một nhà điều hành kể về sự thất bại của một đồng nghiệp như sau: "Anh ấy là một nhà tư tưởng chiến lược. Anh ấy có chuẩn mực đạo đức cao nhưng anh ấy lại luôn chửi mắng mọi người. Rất nhiều người đã cố gắng để giúp anh ta nhưng dường như mọi nỗ lực đều trở nên vô vọng".

Trái ngược với sự khắc nghiệt là khả năng thích nghi. Patrick O'Brien, cựu Phó Chủ tịch của hãng Jonhson Wax tại Bắc Mỹ nói: "Sự khéo léo trong khả năng lãnh đạo, khả năng làm việc với các phong cách khác nhau và với những người ở mọi cấp bậc trong tổ chức của mình từ một người bán hàng trên phố cho đến các giám đốc hàng đầu đòi hỏi bạn phải có sự thấu cảm và khả năng tự kiểm soát cảm xúc của mình. Bạn cần linh hoạt trong cương vị lãnh đạo và không ngừng học hỏi. Ông còn kể thêm: "Chúng tôi thấy rằng sự thiếu linh hoạt là một trở ngại cho nhân viên của mình và chúng tôi đang tìm cách để phát triển khả năng này cho họ."

Sự khác nhau cơ bản giữa một giám đốc thành công và những người thất bại chính là các khả năng cảm xúc.

• *Tự kiểm soát:* Những người thất bại không giải toả được áp lực và có xu hướng chịu đựng sự ủ rũ và những cơn thịnh nộ. Còn những người thành đạt dù phải chịu áp lực nhưng họ vẫn giữ được bình tĩnh, tự tin và độc lập mặc dù đang ở trung tâm của cơn khủng hoảng.

• *Sự ngay thẳng:* Những người thất bại luôn tìm cách tự vệ khi phản ứng với sự thất bại và sự chỉ trích. Họ từ chối, che giấu hay bỏ qua lỗi lầm. Còn những người thành đạt luôn gánh trách nhiệm bằng việc thừa nhận sự thất bại và lỗi lầm của mình, đưa ra các biện pháp để khắc phục hậu quả và tiếp tục tiến về phía trước mà không bận tâm đến các sai lầm đó nữa.

• *Đáng tin cậy:* Những kẻ thất bại là điển hình của sự quá tham vọng, thờ ơ với những thất bại của người khác. Còn những người thành công thì khác, họ quan tâm đến các nhu cầu của cấp dưới và đồng nghiệp. Với các yêu cầu cần làm ngay, họ luôn đưa ra thứ tự ưu tiên chứ không sử dụng địa vị ông chủ của mình để yêu cầu cấp dưới làm hết với bất kỳ giá nào.

• *Các kỹ năng giao tiếp xã hội:* Những người thất bại thường thiếu sự thấu cảm và nhạy cảm. Chính vì vậy, họ thường cộc cằn, ngạo mạn hay hăm doạ cấp dưới. Trong khi đó, lại có nhiều người tỏ ra

rất khéo léo khi cần thiết, thậm chí dường như rất quan tâm đến người khác và sự khéo léo thuần tuý chỉ là để thực hiện một mục đích nào đó. Còn những người thành công luôn có khả năng thấu cảm và nhạy cảm. Họ luôn thể hiện sự tế nhị và suy xét giống nhau khi giao tiếp với mọi người dù là cấp trên hay cấp dưới của mình.

• *Xây dựng lòng tin và sử dụng tác dụng đòn bẩy của sự đa dạng:* Sự thiếu nhạy cảm và xu hướng lợi dụng của những người thất bại khiến họ không thể xây dựng được một mạng lưới các mối quan hệ mang tính hợp tác và cùng có lợi. Nhưng những người thành công lại rất biết đánh giá sự đa dạng và có khả năng sống hoà thuận với tất cả các kiểu người khác nhau.

Tài năng trên bình diện toàn cầu

Claudio Fernández-Aráoz là người chịu trách nhiệm tìm kiếm người điều hành trên khắp Mỹ La tinh từ văn phòng của Egon Zehnder International ở Buenos Aires và so sánh 227 người điều hành thành công nhất với 23 người thất bại trong nghề này. Ông ta thấy rằng những giám đốc bị thất bại đều là những người có chỉ số IQ và trình độ chuyên môn cao. Trong mọi trường hợp, điểm yếu không thể khắc phục được của họ đều thuộc phạm trù trí tuệ xúc cảm. Họ thường mắc phải sự kiêu căng, quá tin tưởng vào sức mạnh của trí não, không có khả năng thích nghi với những sự vận động không định trước của nền kinh tế trong khu vực đó và thái độ coi thường sự hợp tác hay làm việc theo nhóm.

Các phân tích được tiến hành song song trên các giám đốc thành đạt và thất bại ở Đức và Nhật Bản cũng đưa ra những kết quả tương tự. Tức là những người thất bại đều do họ thiếu hụt về các khả năng cảm xúc và thất bại của họ đều không thể tránh khỏi bất chấp những mặt mạnh của họ về chuyên môn và trí tuệ. Ở Đức, có tới 3/4 những giám đốc thất bại là do họ thiếu trí tuệ xúc cảm, còn tại Nhật, con số này ít hơn một chút nhưng cũng lên đến trên 1/2.

Tại Mỹ La tinh thì sự thiếu hụt về khả năng cảm xúc dường như là nguyên nhân chính của sự thất bại. Nó không mang tính điển hình như các trường hợp tại Đức và Nhật. Như Fernández-Aráoz nói với tôi: “Mỹ La tinh là nơi phải chịu những sự thay đổi to lớn trong những năm gần đây. Lạm phát cao, rối loạn về chính trị và những vận động từ việc kiểm soát các nền kinh tế mở. Mọi thứ thay đổi nhanh chóng, đôi khi nó còn thay đổi mỗi ngày. Vì thế, kinh nghiệm của bạn không quan trọng bằng khả năng thích ứng

của bạn. Bạn cần có mối liên hệ gần gũi với những người làm việc chung với mình, với khách hàng và nhà cung cấp tức là với mọi người chỉ để duy trì công việc. Ở đây xuất hiện nhiều dạng tổ chức mới, các mối liên minh và liên kết mới, công nghệ mới và cả các quy tắc mới. Chúng tôi thấy rằng sự thiếu đi trí tuệ xúc cảm trong một môi trường không ổn định chắc chắn là tác nhân của sự thất bại. Và đó chính là tương lai của con người".

Hay như Kevin Murry, Giám đốc truyền thông của Hãng hàng không Anh quốc, tổng kết: "Các tổ chức phải trải qua những thay đổi lớn thì con người ở đó cần khả năng trí tuệ xúc cảm nhất."

Nguyên tắc đang mất dần (Peter principle): Quá nhiều trường đại học, quá ít nhà trẻ

Một kỹ sư trẻ, người đã từng được toàn điểm A khi còn đi học, làm cho một công ty kỹ thuật môi trường, nhưng bị sa thải sau một thời gian ngắn. Lý do ư? Giám đốc của anh ta cho biết: "Cậu ta rất khá trong công việc nhưng cậu ta không tuân theo sự chỉ đạo. Một lần, cấp trên hướng dẫn cậu ta làm một bản thiết kế và rồi cậu ta lại làm nó theo cách của riêng mình. Khi cấp trên của cậu ta chỉ ra những điểm không phù hợp của bản thiết kế với các thông số kỹ thuật thì cậu ta lại tỏ ra cố chấp. Cậu ta đã không chấp nhận sự phản hồi và coi nó như là một sự chỉ trích mang tính cá nhân.

Lần khác, khi các kỹ sư khác nhờ cậu ta giúp nhưng cậu ta đã từ chối và nói rằng mình quá bận với phần việc riêng trong dự án rồi. Như vậy, chính cậu ta đã tạo ra nhiều sự thù địch đến nỗi mà khi cậu ta cần sự giúp đỡ thì chẳng ai muốn giúp cả".

Trình độ chuyên môn và chỉ số IQ cao có thể gây ra một hậu quả mang tính nghịch lý tức là khiến những người đầy tiềm năng thất bại. Trong một nghiên cứu về trường hợp thất bại của các giám đốc, người ta phát hiện ra rằng hầu hết trong số họ đều thông minh. Và khả năng chuyên môn là lý do chính khiến họ được thăng chức lên vị trí giám đốc.

Nhưng khi họ đạt đến một vị trí cao hơn trong công việc thì điểm mạnh về chuyên môn của họ trở thành một nguy cơ: sự kiêu ngạo khiến một số người gây xúc phạm đến đồng nghiệp của mình, còn những người khác lại quá xét nét với cấp dưới thậm chí cả khi cấp dưới có trình độ chuyên môn tốt hơn.

Đây là "nguyên tắc Peter" trong công việc: Con người thường được thăng lên chức mà họ chưa có khả năng. Chính một người được

thăng tiến nhờ khả năng chuyên môn (cụ thể là: "anh ta rất giỏi với những con số") thấy rằng mình đang ở một vị trí mới mà hầu hết các nhiệm vụ đều liên quan đến việc quản lý nhân sự chứ không phải là các công việc mang tính chuyên môn. Điều này có nghĩa là thế giới công việc đang được quản lý bởi những ông chủ tồi.

"Nguyên tắc Peter" không giải thích nhiều về nguyên nhân hiện nay có quá nhiều người cộc cằn, thiếu thận trọng mặt khác còn không có khả năng giải quyết các vấn đề giữa các cá nhân với nhau lại nắm giữ nhiều vị trí quan trọng trong các tổ chức ở khắp nơi trên thế giới. Sai lầm này đã tồn tại từ rất lâu. Theo đó, nếu một người có khả năng đặc biệt về chuyên môn thì họ sẽ có khả năng lãnh đạo. Paul Robin, Giám đốc các phòng thí nghiệm quốc gia ở Sandia, kể với tôi: "Tôi gọi hiện tượng này là hội chứng Michael Jordan. Tôi đã chứng kiến hiện tượng này trong suốt thời gian qua tại các phòng thí nghiệm khoa học. Đó là hiện tượng khi người điều hành cao nhất ra đi và nếu bạn là nhà khoa học giỏi nhất ở đó thì bạn lập tức trở thành người thay thế cho ông ta.

Giống như khi đội Chicago Bulls mất huấn luyện viên thì Michael Jordan được chỉ định để thay thế vị trí này. Tất nhiên anh ta là một cầu thủ bóng chày xuất sắc nhưng nhiệm vụ mới đến với anh ta tự nhiên đến nỗi mà anh ta đã không chỉ bảo tốt cho các cầu thủ của mình bởi thậm chí anh ta còn chưa bao giờ nghĩ mình sẽ làm như thế nào với vai trò một huấn luyện viên. Và đội Chicago Bulls đã chơi như thế nào khi Michael Jordan ngồi trên ghế chứ không phải trong sân đấu? Cũng giống như tình trạng của chúng tôi. Chúng tôi cần các nhà khoa học giỏi trong phòng thí nghiệm chứ không phải trong văn phòng".

Để tránh được hiện tượng này, Ira Stepanian - Tổng giám đốc của ngân hàng Boston đã nói với tôi: "Chúng tôi thiết lập ra hai vòng để nhận ra những người xuất sắc về chuyên môn và yêu thích công việc của mình đồng thời không thích công việc quản lý và sẽ là một giám đốc tồi. Nếu không có các kỹ năng trong đối xử với mọi người xung quanh họ sẽ không bao giờ thành công với cương vị quản lý. Chúng tôi đã cố gắng tránh sự thất bại của nguyên tắc Peter bằng việc để họ làm đúng công việc chuyên môn của mình."

Nguyên tắc này còn xuất hiện ở tất cả các lĩnh vực khác nhau. Lấy ví dụ về trường hợp của Patrick McCarthy, một ngôi sao của hiệp hội bán hàng ở Nordstrom. Trong công việc của mình Patrick sớm được thăng chức thành giám đốc bộ phận. Nhưng ông ta đã rời bỏ vị trí này sau một năm rưỡi để trở lại với công việc bán hàng. Như

ông ta nói: “Bán hàng là công việc mà tôi có thể làm tốt và tôi cảm thấy thoải mái với công việc này”.

Yếu điểm của các chuyên gia máy tính

Mọi người trong lĩnh vực công nghệ thông tin đều biết về hiện tượng khi một người nào đó đạt đến trình độ cao về chuyên môn thì họ sẽ không chung sống hoà thuận với người khác nữa. Một nhà điều hành của Hệ thống dữ liệu Hitachi nói: “Những người này có xu hướng thiếu những kỹ năng nhất định như sự thấu cảm và các kỹ năng xã hội. Trong ngành của chúng tôi, những người thuộc các phòng công nghệ thông tin vốn nổi tiếng là không sống hoà thuận được với các phòng khác trong công ty”.

Tôi đã từng nghĩ rằng những tuyên bố như vậy phản ánh một sự nhận thức sai mang tính văn hoá, đã đưa ra một hình mẫu tiêu cực về các chuyên gia máy tính, dưới giả định đó là sự tin tưởng của tôi về sự độc lập giữa trí tuệ xúc cảm và chỉ số thông minh IQ.

Nhưng một người bạn làm việc trong lĩnh vực này tại MIT cho rằng nếu ở nấc thang cao nhất của chỉ số thông minh thì bạn sẽ thiếu tại các kỹ năng xã hội. “Sự bất lực trong đào tạo” là thuật ngữ được Stephen Rosen sử dụng. Stephen Rosen là một nhà vật lý lý thuyết và hiện là người đứng đầu dự án nghiên cứu nguyên nhân của hiện tượng mà một số nhà khoa học gặp phải: “Họ càng thông minh thì họ càng yếu trong lĩnh vực cảm xúc và trong đối xử với người khác. Tức là chính các điểm mạnh về IQ lại là cái giá của sự thiếu các khả năng về mặt xã hội.”

Để làm chủ được trình độ chuyên môn đòi hỏi chúng ta phải làm việc một mình trong thời gian dài bắt đầu từ thời thơ ấu đến những năm đầu thiếu niên. Đó là hẳn một khoảng thời gian trong cuộc đời trong khi những người bình thường khác lại học những kỹ năng xã hội quan trọng qua việc giao tiếp với bạn bè. Sự tự lựa chọn đóng một vai trò tương tự. Những người bị hấp dẫn bởi các lĩnh vực đòi hỏi khả năng trí tuệ cao như công nghệ thông tin hay kỹ thuật đôi khi bị “cuốn vào đó bởi họ không phải đối mặt với cảm xúc của mình”. Theo Robert E. Kelly, nhà tâm lý học của Đại học Carnegic Mellon: “Đây chính là lý do tại sao những chuyên gia về kỹ thuật lại lơ ngơ trong giao tiếp - có thể vì anh ta sống ẩn dật, tiếp xúc rất ít với những sự khéo léo trong giao tiếp xã hội thì anh ta mới giỏi về chuyên môn được”.

Tất nhiên điều đó không có nghĩa là tất cả các nhà khoa học có chỉ số IQ cao đều yếu các khả năng về mặt xã hội. Nhưng nó có nghĩa

là các khả năng trí tuệ xúc cảm sẽ bị đánh đổi cho những lợi thế đặc biệt trong những nghề như thế - nơi mà có rất ít những người có cùng một lúc thành thạo cả kỹ năng chuyên môn và kỹ năng về mặt xã hội.

Theo một nghiên cứu đặc biệt được thực hiện tại Đại học California ở Berkeley vào những năm 50 của thế kỷ trước, 80 sinh viên đã vượt qua các cuộc kiểm tra khắc nghiệt về IQ và các phẩm chất cá nhân bao gồm cả các cuộc phỏng vấn trên phạm vi rộng do các nhà tâm lý học thực hiện. Trong các cuộc phỏng vấn này, các nhà tâm lý học này đánh giá các thí sinh thông qua những phẩm chất như sự cân bằng cảm xúc, tính cẩn thận, sự thẳng thắn và hiệu quả trong giao tiếp.

40 năm sau, khi những cựu sinh viên đó đang ở độ tuổi trên 70 thì các nhà nghiên cứu lại kiểm tra họ một lần nữa. Đến năm 1994, sự đánh giá về thành công trong nghề nghiệp của mỗi người dựa trên lý lịch của họ được hoàn tất bởi các chuyên gia trong lĩnh vực đó và các nguồn như tạp chí*American Men and Women of Science* (Nam giới và Nữ giới Hoa Kỳ với Khoa học). Kết quả là các khả năng trí tuệ xúc cảm đóng vai trò quan trọng gấp bốn lần chỉ số IQ trong việc, quyết định thành công và danh tiếng trong công việc ngay cả với các nhà khoa học.

Giống như một kỹ sư, người đã từng làm việc cho Exxon nói với tôi: “Những gì làm nên sự khác biệt không phải là điểm số trung bình ở trường vì hầu hết mọi người đều có điểm số cao. Làm nên sự khác biệt chính là các phẩm chất cá nhân như sự kiên trì tìm kiếm một người thầy giỏi, sẵn lòng đầu tư nhiều thời gian hơn và cố gắng nhiều hơn”. Hay như Ernest O. Law, người từng giành Giải thưởng Nobel cũng là người sáng lập ra các phòng thí nghiệm mang tên mình ở Berkeley nói: “Trong những công việc mang tính khoa học thì sự xuất sắc không phải do khả năng về kỹ thuật mà là các phẩm chất cá nhân.”

Cần sự trợ giúp: các chuyên gia có lòng say mê và trực giác nhạy cảm

Những sự nhận thức như vậy đã tạo ra một sự đổi mới trong các trường đào tạo để chắc chắn rằng có thể cung cấp các kỹ sư và nhà khoa học mới với các kỹ năng cao hơn về mặt trí tuệ xúc cảm cho thị trường lao động. Phi Weilerstein, Giám đốc Liên minh Các nhà cải cách và Các nhà phát minh các trường đại học quốc gia nói: “Các kỹ sư có năng lực trong tương lai cần những hành trang khác so với những gì mà họ đã từng được đào tạo như là ngồi một chỗ

tại khoa Động lực học và thiết kế chân vịt. Thứ họ cần là đủ độ nhanh nhẹn để có thể thay đổi công việc trong 3, 4 hay 5 năm. Họ cũng cần phải biết cách phát triển và thực hiện các ý tưởng khi là thành viên trong một đội, làm thế nào để chuyển tải được ý kiến của mình cũng như chấp nhận sự chỉ trích và phản hồi từ người khác và sửa đổi. Giảng dạy trong các ngành cơ khí kỹ thuật mà phớt lờ các kỹ năng trên thì nó sẽ không đáp ứng được nhu cầu của tương lai".

Hay như John Seely Brown, Giám đốc bộ phận nghiên cứu và phát triển tại Thung lũng Silicon của tập đoàn Xerox nói với tôi: "Tôi nhướn mày khi tôi kể với mọi người rằng chúng tôi không bao giờ đi trái với phương châm của mình trong việc tìm nhân viên giỏi. Đó là trong suốt những năm tôi ở đây, tôi chưa bao giờ nhìn vào học bạ của bất kỳ nhân viên nào. Hai khả năng nền tảng mà chúng tôi tìm kiếm ở những ứng viên là trực giác và lòng say mê bởi chúng sẽ tạo ra một tác động mạnh mẽ. Chúng tôi cần những người táo bạo nhưng có nền tảng vững chắc".

Nhưng thế nào là có trực giác, say mê, táo bạo mà có nền tảng vững chắc và chúng thể hiện như thế nào trong trí tuệ xúc cảm? Những khả năng nào có thể làm chủ được sự hiệu quả trong công việc?

Câu trả lời chính xác và chi tiết cho những câu hỏi này nằm ở phần tiếp theo trong cuộc khám phá ý nghĩa của việc làm việc có trí tuệ xúc cảm.

Phần II
LÀM CHỦ BẢN THÂN

4.

NGUYÊN TẮC CHỈ ĐẠO BÊN TRONG

Một người bạn tốt của tôi đồng thời cũng là một bác sỹ từng nhận được một lời đề nghị. Nếu ông rời bỏ công việc hiện tại về làm giám đốc cho một trung tâm chăm sóc sức khoẻ và bỏ ra 100.000 đô la thì cổ phần trong dự án này có thể tăng lên 4 triệu đô chỉ trong vòng ba năm. Đó sẽ là một dự án kinh doanh đầy hứa hẹn.

Anh bạn tôi đã thích viễn cảnh về một trung tâm nghỉ ngơi nơi mà mọi người có thể cải thiện được sức khoẻ của mình khi nghỉ tại đó cùng với sự hấp dẫn về số cổ phần tuyệt vời có thể nắm được và anh ấy đã không cưỡng lại được lời đề nghị đó. Anh ấy đã bán phòng khám, đầu tư vào trung tâm nghỉ ngơi và trở thành giám đốc y khoa tại đó. Nhưng trong suốt năm đầu hoạt động, anh bạn tôi thấy rằng chẳng có chương trình y tế nào để triển khai ở đó và anh ấy sử dụng hầu hết thời gian như một người bán hàng với mục đích tìm người mua số cổ phần của mình trong dự án chăm sóc sức khoẻ kia.

Một ngày, khi đang lái xe đến nơi làm việc mới, anh ấy tự cảm thấy ngạc nhiên khi thấy mình đập lên bảng đồng hồ trên xe và hét: "Tôi không thể làm được việc này! Tôi không thể làm được việc này!". Sau đó, anh ấy lái xe về phía lề đường và phải mất một lúc sau anh ấy mới có thể kiềm chế được sự hỗn loạn của mình, bình tĩnh và lái xe đến chỗ làm.

Một năm sau trung tâm đó bị phá sản và anh ấy cũng thế.

Bây giờ anh ấy thừa nhận rằng ngay từ đầu, anh ấy đã cảm thấy có gì đó bất ổn trong lời đề nghị đó rằng dự báo về kế hoạch kinh

doanh đó quá lạc quan, rằng kế hoạch đó thật sự chỉ là kinh doanh bất động sản chứ không phải là chăm sóc y tế. Nhưng lúc đó, anh ấy đã khao khát một sự thay đổi. Cơ hội về mặt tài chính tỏ ra đầy hứa hẹn đến nỗi mà anh ấy đã chôn sâu những nghi ngờ của mình và để lại sự hối tiếc to lớn sau này.

Cuộc sống thường xuyên bắt chúng ta phải đứng trước những quyết định mờ mịt và chẳng cái gì là rõ ràng giống những giả định "nếu thế này thì thế kia" mà chúng ta được dạy trong trường học khi phân tích các rủi ro và ra quyết định. Cách tiếp cận đó không phản ánh cách chúng ta thường sử dụng trong cuộc sống thực; đưa ra những lựa chọn chúng ta gặp phải trong công việc như: người nào sẽ được thăng tiến, công ty nào mà chúng ta sẽ sát nhập với, chiến thuật bán hàng nào chúng ta sẽ áp dụng hay liệu một thương vụ kinh doanh đã đề nghị có được chấp nhận. Khi chúng ta phải đối mặt với những tình huống trên thì cảm xúc của chúng ta - những nhận thức sâu nhất về những gì chúng ta cảm thấy đúng hoặc sai sẽ giúp đưa ra những thông tin quan trọng. Chúng ta không được bỏ qua chúng nếu không chúng ta sẽ phải hối tiếc về sự lựa chọn của mình sau một tháng hay một năm sau đó.

Vượt lên trên những lập luận lý trí

Thương vụ mà anh bạn tôi đã chấp nhận vì thấy nó có vẻ khả quan trên lý thuyết. Nhưng quan trọng hơn nhiều những dự đoán tài chính là những điều không sờ thấy được như sự tin cậy và khả năng của những người mà anh ấy sẽ hợp tác. Bởi vì chẳng có cách nào có thể định lượng dễ dàng những khía cạnh quan trọng như thế khi chúng ta đưa ra một quyết định. Tuy nhiên, chúng ta cũng có một lượng lớn các dữ liệu đáng giá trong một chỉnh thể các linh cảm. Và giống như bạn tôi, nếu chúng ta mà bỏ qua chúng thì chúng ta tự đặt mình vào rủi ro.

Trong 60 doanh nhân thành công lớn trong các công ty mà doanh thu hàng năm từ 2 triệu đến 400 triệu đô la chỉ có một người nói rằng các quyết định kinh doanh của mình được đưa ra chỉ dựa trên phương pháp cây quyết định truyền thống, nhưng ông ấy còn nói thêm rằng quyết định cuối cùng mà ông ta đưa ra vẫn mang tính trực giác. Còn tất cả những người khác đều sử dụng linh cảm của mình để xác nhận (hay bác bỏ) một phân tích mang tính lý trí hoặc để cảm xúc của họ chỉ dẫn khi bắt đầu và sau đó tìm kiếm dữ liệu hay cơ sở hợp lý trợ giúp linh cảm mang tính quyết định của họ.

Một doanh nhân nói với tôi: "Bước đầu tiên là thực hiện từng bước

một dựa trên lý trí, sự thận trọng và khả năng phân tích... nhưng cùng lúc đó khía cạnh cảm xúc cũng đang hình thành cái gì đó. Tôi nghĩ là bạn cần cả hai yếu tố này."

Một doanh nhân khác nhấn mạnh sai lầm của việc đưa ra quyết định thuần tuý dựa lý trí là những gì mà người doanh nhân trên gọi là "lý thuyết cái đệm màu vàng". "Khi bạn làm như thế và bạn đã hoàn toàn nhận thức một cách khách quan nhưng tất cả những gì bạn có chỉ là những số liệu thống kê khô khan. Và ở bên trong, dường như bạn đã có một thước đo để đánh giá các dữ liệu đó. Thước đo đó cũng đang đánh giá tình cảm của bạn. Đôi khi trí óc của bạn nói rằng: "Ồ, đó là những thứ khiến nhiều người được lựa chọn." Hoặc giác quan thứ sáu cũng nói rằng: "Dường như đúng thế đấy!" và tôi phải học cách để tin chúng.

Nguồn gốc của cảm nhận trực giác

Khả năng nhận ra các luồng cảm xúc chủ quan có nguồn gốc từ sự tiến hoá. Vùng trong bộ não có liên quan đến những cảm xúc mang tính quyết định đã phát triển rất lâu trước các lớp mỏng của vỏ não và trung tâm của những suy nghĩ lý trí gấp nếp trên cùng của bộ não. Các linh cảm hình thành ở sâu bên trong bộ não. Chúng là một chức năng của trung tâm cảm xúc sẽ báo hiệu cho ống tuỷ sống ở phía trên của bộ não. Bộ phận này là một cấu trúc hình quả hạnh được gọi là hạch hạnh được bao bọc bởi các dây thần kinh xung quanh. Một chuỗi phức tạp các liên kết, đôi khi còn được gọi là hạch hạnh mở rộng, trải dài tới trung tâm điều hành bộ não ở thuỳ trán trước nằm ngay sau trán.

Một kinh nghiệm được bộ não chứa đựng trên nhiều vùng khác nhau - nguồn của trí nhớ được mã hoá ở một vùng, cảnh vật, âm thanh và mùi vị được ghi lại ở một vùng khác... Hạch hạnh là vùng cảm xúc và ký ức về một kinh nghiệm được lưu lại. Mỗi kinh nghiệm chúng ta có là một cảm xúc, và bất kể cảm xúc đó khó nhận thấy như thế nào nó đều được mã hoá tại hạch hạnh.

Loại cảm xúc này cũng giống như những khả năng khác của trí tuệ xúc cảm tức là nó có thể lớn mạnh dần nhờ vào các kinh nghiệm tích luỹ được từ cuộc sống. Một doanh nhân, đối tượng trong một nghiên cứu của Đại học Nam California miêu tả sự lớn mạnh này như sau: "Tôi nghĩ rằng số người có trực giác mạnh tập trung ở các thế hệ già nhiều hơn ở lớp trẻ bởi vì chính kinh nghiệm cuộc sống giúp tôi luyện thêm khả năng này. Nó giống như khi cảm xúc mách bạn một điều gì đó thì có một phản ứng hoá học diễn ra ngay trong cơ thể bạn, chính tâm trí bạn khởi đầu

quá trình này và khi cơ dạ dày thắt lại chính là lúc mà cảm xúc mách bạn rằng: "Điều đó không đúng đâu"".

Cụm từ cổ điển dùng để chỉ sự nhạy cảm dẫn đường cho chúng ta là sự khôn ngoan. Chúng ta sẽ thấy rằng những người mà lờ đi hoặc không tính đến các thông điệp từ sự khôn ngoan thì sẽ tự đưa mình vào hoàn cảnh nguy hiểm.

Một luật sư không thể ra quyết định

Tiến sỹ Antonio Damasio là một nhà thần kinh học của Đại học Iowa. Ông có một bệnh nhân, người này từng là một luật sư có tài của một tập đoàn. Vài năm trước, người đàn ông này được chuẩn đoán là có một khối u nhỏ tại thuỳ trán trước. Ca phẫu thuật đã thành công, trừ việc chẳng may nó đã cắt mất các mạch nối thuỳ trán trước với hạch hạnh của vị luật sư này. Các kết luận đã gây bối rối và thật trớ trêu. Một mặt, người luật sư không có các biểu hiện rõ ràng nào về sự suy giảm trí tuệ. Mặt khác, anh ta lại không có khả năng làm việc. Anh ta đã mất việc và không đủ khả năng để giữ các thứ khác vốn đã thuộc về mình. Cuối cùng, anh ta mất việc, mất vợ và mất luôn cả ngôi nhà của chính mình.

Anh ta đã đến gặp tiến sỹ Damasio để nhờ giúp đỡ. Khi nhìn vào kết quả các cuộc kiểm tra về thần kinh, tiến sỹ Damasio thấy rằng tất cả đều bình thường. Nhưng ông đã thất bại trong lần đầu tiên này. Rồi một ngày, ông chú ý đến một việc. Đó là khi ông đưa cho bệnh nhân này một câu hỏi vô tình: "Cuộc hẹn tới của chúng ta có thể là lúc nào?" thì anh ta có khả năng đưa ra những lập luận lý trí về những cuộc hẹn trong vòng hai tuần tới nhưng lại không thể quyết định thời gian nào là tốt nhất.

Tiến sỹ Damasio đã nhận ra một thiếu sót. Đó là: người luật sư không có *cảm xúc* về những ý nghĩ của mình và do đó anh ta không thích sự lựa chọn nào cả. Tiến sỹ đã đưa ra kết luận rằng trí não của chúng ta không được thiết kế như một chiếc máy vi tính; tức là khi cần đưa ra một sự ủng hộ hay phản đối hợp lý về một quyết định nào đó trong cuộc sống thì bộ não phải dựa vào tất cả những tình huống tương tự mà chúng ta đã từng gặp phải trong quá khứ. Thay vào đó, trí não làm điều đó một cách tinh vi hơn. Nó sẽ xem xét điểm mấu chốt về cảm xúc từ những kinh nghiệm trước đó và đưa ra câu trả lời cho chúng ta dưới một linh cảm.

Những cảm xúc như thế lướt qua rất nhanh nhưng nó lại rất quan trọng. Không phải các linh cảm có giá trị hơn cơ sở lập luận mà nó quan trọng cho cơ sở lập luận. Việc hoà hợp với cảm xúc sẽ cho

chúng ta những thông tin quan trọng để chèo lái cuộc sống của chúng ta. Nhận thức về sự đúng và sai của linh cảm báo hiệu cho những việc chúng ta đang làm có phù hợp hay không phù hợp với sự lựa chọn của chúng ta, dẫn đường cho các giá trị và sự khôn ngoan trong cuộc sống.

Sức mạnh của trực giác và ba mươi giây đầu tiên

Các giám đốc tín dụng phải cảm nhận được khi nào thì một thương vụ có nguy cơ thất bại ngay cả khi mà các thông số trông có vẻ rất khả quan. Các nhà điều hành cũng phải quyết định có nên đầu tư thời gian và tiền cho một sản phẩm mới hay không. Mọi người thường đưa ra các dự đoán theo kinh nghiệm về việc ai được coi là thích hợp cho một công việc trên một lĩnh vực nào đó. Tất cả các quyết định như vậy đòi hỏi khả năng trực giác của chúng ta về những gì đúng và sai trong quá trình ra quyết định.

Thực tế, theo một nghiên cứu về việc ra quyết định của 3.000 nhà điều hành thì những người đứng đầu trên tất cả các lĩnh vực đều tận dụng tối đa trực giác của mình trong việc ra các quyết định. Như một doanh nhân thành đạt nói: "Một quyết định mang tính trực giác chẳng là gì khác ngoài là một phân tích logic trong tiềm thức... Bằng cách nào đó bộ não lướt qua các tính toán này và đến gần với cái mà chúng ta gọi là một kết luận đáng giá - như kiểu làm theo cách này thì đúng hơn là cách kia".

Trực giác có thể đã luôn đóng một vai trò lớn nhất trong đời sống công việc của con người. Bjorn Johansson, Giám đốc công ty tìm kiếm nhân viên điều hành ở Zurich, chuyên tư vấn về việc sắp xếp các vị trí điều hành cấp cao cho các tập đoàn đa quốc gia, nói với tôi: "Công việc kinh doanh này mang tính trực giác từ A đến Z. Đầu tiên bạn phải tiếp cận cấu trúc của một công ty để xác định hình mẫu một nhà điều hành cao cấp trong công ty đó, bao gồm việc liệt kê các phẩm chất và kỳ vọng của anh ta cũng như danh tiếng mà anh ta phải tạo ra phù hợp với văn hoá của tập đoàn đó. Tôi phải hiểu được công việc của đội quản lý được thực hiện như thế nào và cách mà họ làm việc với nhau. Đó là cái mà bạn có thể gọi là "mùi vị riêng" của mỗi tập đoàn, một đặc điểm mang tính phân biệt mà bạn có thể cảm thấy".

Để được đảm bảo việc giữ "mùi vị riêng" đó, Johansson phải đánh giá các ứng viên tiềm năng. Cơ sở để đánh giá là trực giác. Ông nói: "Tôi có thể biết rằng liệu phẩm chất của người đó có phù hợp với khách hàng của tôi hay không chỉ trong vòng 30 giây đầu tiên khi tôi gặp họ. Tất nhiên là tôi cũng cần phân tích về nghề nghiệp của

họ, các nhận xét về họ và những thứ tương tự như thế. Nhưng nếu anh ta không vượt qua được rào chắn đầu tiên là trực giác của tôi thì tôi sẽ không quan tâm đến anh ta nữa. Còn nếu trí óc tôi, trái tim tôi và cả linh cảm của tôi nói rằng đây là một người thích hợp thì tôi sẽ tiến cử người đó."

Sự sắc sảo về trực giác tức thời như thế có thể là do tàn dư của hệ thống cảnh báo nguy hiểm sớm mà ngày nay được coi là sự hiểu biết. Gavin de Becker, một chuyên gia trong việc bảo đảm an toàn cho những người nổi tiếng gọi sự hiểu biết là "món quà của sự sợ hãi". Rada thăm dò sự nguy hiểm này sẽ thức tỉnh chúng ta bằng một cảm xúc căn bản nói rằng có gì đó đang "không ổn".

Trực giác và linh cảm cho biết khả năng cảm nhận được các thông điệp từ kho bên trong của ký ức cảm xúc cũng là nơi lưu trữ sự đánh giá và sự thông thái của chúng ta. Khả năng này là trung tâm của sự tự nhận thức và sự tự nhận thức lại là kỹ năng cơ bản cho ba năng lực cảm xúc dưới đây:

• *Nhận thức cảm xúc*: Là sự nhận biết được cảm xúc ảnh hưởng như thế nào đến thành tích công việc của chúng ta và khả năng sử dụng các nguyên tắc của bản thân để hướng dẫn việc ra quyết định.

• *Đánh giá chính xác bản thân*: Đó là một cảm nhận vô tư về các điểm mạnh và điểm yếu của bản thân, một cái nhìn rõ ràng về những điểm mà chúng ta cần cải thiện và khả năng rút ra kinh nghiệm cho bản thân.

• *Tự tin*: Lòng can đảm đến từ sự chắc chắn về khả năng, giá trị và mục tiêu của bản thân.

NHẬN THỨC CẢM XÚC

Là sự nhận ra cảm xúc của một người và ảnh hưởng của chúng

Con người có khả năng này có thể:

• Biết được cảm xúc nào mà họ đang cảm thấy và lý do của nó.

• Nhận ra cầu nối giữa tình cảm của họ và những suy nghĩ của họ, giữa lời nói và việc làm.

• Nhận thức được ảnh hưởng của cảm xúc với thành quả công việc.

• Có nhận thức để chỉ dẫn tới các giá trị và mục tiêu.

Anh ấy là một ứng viên trong cuộc cạnh tranh giành vị trí đối tác với một ngân hàng đầu tư lớn ở Phố Wall. Và hiện tại anh ấy đang gặp trở ngại.

Nhà tâm thần học của công ty nói về anh ta như sau: "Anh ấy chinh phục mọi việc và mọi người trong các mối quan hệ của anh ấy bằng đạo đức tốt. Nhưng anh ấy lại sử dụng sự nhẫn tâm của một binh lính một cách không đúng lúc. Anh ấy dễ dàng mắc vào sự tức tối mà không cảm thấy rằng sự tức giận của mình đã khiến bản thân đang đối xử với người khác theo một cách rất dễ gây tổn thương cho người khác. Không ai muốn làm việc với anh ấy hay làm việc cho anh ấy. Anh ấy đã không hề nhận thức được rằng cảm xúc của mình đang đẩy mình ra bên lề các mối quan hệ như thế nào."

Sự nhận thức (về ảnh hưởng của cảm xúc của chính chúng ta với những gì mà chúng ta đang làm) là một khả năng cảm xúc cơ bản. Thiếu đi khả năng này, chúng ta sẽ dễ bị tổn thương giống như ông chủ nhà băng trên, tức là bị ném ra lề do có những cảm xúc chạy cuồng lên. Sự nhận thức như thế là sự dẫn đường cho những thành công trong công việc. Biểu hiện của nó là sự kiểm soát những cảm xúc quá mạnh mẽ của chúng ta, giữ chúng ta luôn có động lực thúc đẩy, chỉ ra chính xác những cảm xúc tồn tại xung quanh chúng ta và phát triển các kỹ năng xã hội tốt cho công việc bao gồm cả những điều cần thiết cho khả năng lãnh đạo và làm việc theo nhóm.

Kỹ năng này cũng đóng vai trò tương tự trong hầu hết các công việc, đặc biệt là với các công việc phải giao tiếp với nhiều người. Ví dụ như tại Công ty tư vấn tài chính American Express, sự nhận thức về cảm xúc của các nhà tư vấn tài chính là một nhân tố quan trọng đối với thành công trong lĩnh vực này. Giao tiếp giữa một người lập kế hoạch và khách hàng cần phải tế nhị bởi họ phải đối mặt với không chỉ các câu hỏi hóc búa về tiền bạc mà cả vấn đề bảo hiểm nhân thọ thậm chí tế nhị hơn là vấn đề bảo hiểm trong trường hợp có người bị tử vong.

Công ty này nhận thấy rằng có rất nhiều cảm giác đau đớn, khó khăn và sự không tin tưởng xuất hiện trong các giao tiếp như thế, tất cả đều phải được bị lờ đi nhanh chóng để bán được hàng. Nhưng Công ty American Express nhận thấy rằng họ cần phải giúp các nhà tư vấn tài chính kiểm soát tốt cảm xúc và giải quyết nó một cách hiệu quả nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn.

Như chúng ta sẽ thấy ở Chương 11, khi mà các nhà tư vấn tài chính của American Express được đào tạo kỹ hơn về khả năng tự nhận thức và khả năng thấu cảm thì họ đã khá hơn trong việc xây dựng các mối quan hệ lâu dài và tin cậy. Tất nhiên là các mối quan hệ như thế sẽ biến thành những doanh số bán hàng cao hơn trên mỗi khách hàng.

Nhận thức cảm xúc khởi đầu bằng sự hoà hợp với dòng cảm xúc. Sự hoà hợp này luôn luôn tồn tại trong mỗi chúng ta. Bằng cách nào đó mà những cảm xúc này hình thành nên những gì mà chúng ta thấy, suy nghĩ và hành động. Thêm vào đó, chúng ta cũng cần phải biết tình cảm của chúng ta cũng sẽ gây ảnh hưởng tới những gì mà chúng ta phải đối mặt. Đối với các nhà lập kế hoạch tài chính, điều này có nghĩa là những cảm xúc của chính họ có thể ảnh hưởng đến những phản ứng của họ với khách hàng. Ảnh hưởng đó có thể tốt mà cũng có thể xấu (để biết rõ hơn xin xem thêm ở Chương 7).

Một người nếu xuất sắc trong khả năng này tức là người ấy nhận biết được cảm xúc của mình ở bất kỳ thời điểm nhất định nào một cách tự nhiên. Người ấy còn có thể đọc được các cảm xúc đó một cách rõ ràng cũng như thể hiện sự hợp lý về mặt xã hội trong việc biểu lộ chúng.

Công ty tư vấn tài chính American Express nhận ra rằng các nhà lập kế hoạch của họ không chỉ cần một sự nhận biết về cảm xúc mà cần cả khả năng cảm nhận rằng liệu đời sống công việc, sức khoẻ và các mối quan tâm về gia đình của họ có ở trong trạng thái cân bằng hay không cũng như khả năng hoà hợp công việc với các giá trị và mục tiêu cá nhân. Cuối cùng, chúng ta có thể thấy rằng tất cả các khả năng đó đều xây dựng dựa trên sự tự nhận thức.

Dòng cảm xúc

Dòng cảm xúc của chúng ta tồn tại song song một cách hoàn hảo với dòng suy nghĩ của chúng ta. Chúng ta thường mang tâm trạng khác nhau cùng với các hoạt động hàng ngày của chúng ta: cảm xúc buồn hay vui mà chúng ta có khi thức dậy, sự bực dọc do phải đi lại thường xuyên từ nhà đến nơi làm việc và ngược lại và hàng trăm hay hàng nghìn cảm xúc lớn nhỏ khác đều đến và đi với sự vận động lên và xuống của mỗi ngày.

Cùng với sự vội vã và áp lực trong ngày công việc, trí óc của chúng ta bị xâm chiếm trước bởi dòng suy nghĩ bao gồm việc lập kế hoạch cho những thứ tiếp theo, mải mê với nhiệm vụ hiện tại và

bận tâm về những gì chưa làm. Vì vậy, nó cần phải có một thời gian tạm nghỉ về tinh thần để trở nên nhạy cảm hơn với những điều sâu kín của tâm trạng - đó là một khoảnh khắc mà hiếm khi chúng ta bắt được. Cảm xúc của chúng ta luôn đi cùng với chúng ta nhưng rất hiếm khi chúng ta đi cùng với chúng. Thay vào đó, chúng ta chỉ nhận ra cảm xúc khi chúng bắt đầu hình thành và tan biến đi. Nhưng nếu chúng ta chú ý, chúng ta có thể cảm thấy chúng một cách mờ nhạt trước khi chúng phát triển mạnh mẽ.

Những người không có khả năng nhận biết cảm xúc của mình sẽ ở thế bất lợi lớn. Một mặt, họ vừa mù về cảm xúc, hoàn toàn không biết gì về một sự thật rằng khả năng đó đóng vai trò rất quan trọng đối với các thành công trong cuộc sống nói chung và trong công việc nói riêng.

Đối với một số người, việc không thể lắng nghe cảm xúc biểu hiện ra thành các thông điệp mà cơ thể họ đang cố gắng để gửi đi như: đau đầu kinh niên, đau lưng, sự lo lắng đều báo hiệu có gì đó không ổn. Còn đối với một số khác, những người bị, alexithymia - thuật ngữ tâm thần học chỉ những người bối rối khi nhận thức cảm xúc của chính họ. Đối với những người như vậy thì thế giới bên ngoài rõ ràng và chi tiết hơn sự phức tạp bên trong tâm hồn họ. Những người như thế cũng rất yếu trong việc phân biệt các cảm xúc, liệu cảm xúc đó dễ chịu hay khó chịu và họ cũng không có những biểu hiện cảm xúc đặc biệt khi đó là tâm trạng tích cực như niềm vui. Với những người này, sắc thái cảm xúc của họ rất khó nắm và họ không có khả năng sử dụng linh cảm của mình để hướng dẫn ý nghĩ và hành động.

Nhưng sự tự nhận thức có thể được tận dụng. Edward McCracken, cựu Tổng giám đốc điều hành (CEO) của Tập đoàn Silicon Graphics, người quả quyết về khả năng đưa trực giác vào quá trình ra quyết định, nói: “Trong ngành công nghiệp này, chúng tôi không có thời gian để suy nghĩ. Bạn phải làm tất cả ở nhà nhưng sau đó bạn sử dụng trực giác mà không để trí não của bạn đưa ra quyết định.” Vậy phương thức của McCracken đã cho phép trực giác của ông ấy cảm thấy không gian? Ông ấy đã tập thiền hàng ngày một thập kỷ qua.

Cách tiếp cận của ông ấy là một cách thức truyền thống để liên hệ với cảm xúc sâu kín bên trong: giành thời gian để “chẳng làm gì”. Không làm gì không chỉ có nghĩa là không làm việc mà còn có nghĩa là không giành thời gian vào những việc gây lãng phí thời gian như: xem ti vi, nói hay thậm chí tệ hơn là làm một việc gì đó khi đang xem ti vi. Thay vào đó, điều này có yêu cầu sử dụng thời

gian hiện tại cho các hoạt động nhằm tới mục tiêu và làm gì đó để mở mang trí não để nắm bắt được sự nhạy cảm sâu hơn và tinh tế hơn.

Sống với các nguyên tắc chỉ đạo bên trong

Richard Abdoo có một giải pháp: bất kể công việc của ông ấy bận như thế nào, ông ấy đều sử dụng 8 giờ mỗi tuần để đối diện với bản thân mình. Là một Tổng giám đốc điều hành của Tập đoàn Wisconsin Energy, một tập đoàn với doanh thu hàng năm lên tới 2 tỷ đô la, ông cho rằng cách làm này cần một số nỗ lực. Là một người sùng đạo Thiên Chúa, Abdoo thường đi bộ hoặc đôi khi ông làm việc trong cửa hàng của gia đình hay cưỡi ngựa. Abdoo giải thích: "Bạn phải buộc bản thân mình giành thời gian suy tư, tránh xa sự hối hả và bận rộn như trong công việc để bạn nghiền ngẫm thực tế một lần nữa. Nếu bạn không đầu tư đủ thời gian cho công việc này thì bạn có thể đánh mất sự kiểm soát và đủ thứ rắc rối."

Đó là loại rắc rối nào thế ? Đó chính là việc buông trôi các giá trị mang tính dẫn đường. Các giá trị riêng không mang tính trừu tượng hoá cao nhưng những cương lĩnh riêng tư lại không ăn khớp về mặt từ ngữ với *cảm giác*. Các giá trị sẽ chuyển thành sức mạnh hay sự cộng hưởng với cảm xúc của chúng ta bất kể đó là tích cực hay tiêu cực.

Sự tự nhận thức được coi như là phong vũ biểu bên trong, đánh giá những việc mà chúng ta đang làm (hay sẽ làm) thật sự có đáng không. Cảm xúc đưa ra các thông tin cần thiết. Nếu có một sự không nhất quán giữa giá trị và hành động thì kết quả là sẽ đưa đến một trạng thái không thoải mái như cảm giác tội lỗi, hổ thẹn, nghi ngờ hay cằn nhằn, sự khó tính hay sự ăn năn và những cảm giác tương tự như thế. Trạng thái không thoải mái đó sẽ là vết trượt của cảm xúc, nó sẽ đảo lộn cảm xúc. Từ đó có thể ngăn trở hay phá hoại những nỗ lực của chúng ta.

Mặt khác, lựa chọn phù hợp với những nguyên tắc chỉ đạo bên trong sẽ cung cấp thêm năng lượng cho chúng ta. Chúng không chỉ tốt mà còn tối đa hoá sự tập trung và năng lượng sẵn sàng cho việc theo đuổi những sự lựa chọn tiếp theo. Trong một nghiên cứu với chủ đề "lao động trí thức" (đối tượng là các kỹ sư, lập trình viên máy tính và các kiểm toán viên), các cá nhân xuất sắc trong từng lĩnh vực lựa chọn những công việc cho phép họ làm việc với tất cả cảm xúc của mình hay được các cảm xúc nâng đỡ. Với những công việc đó, họ đã cảm thấy trước sự thành công và thấy tin tưởng vào những đóng góp của mình.

Trong khi đó những người lao động bình thường tập trung vào bất kỳ dự án nào mà họ được chỉ định thì những người xuất sắc lại quan tâm đến những dự án mà họ có thể được tiếp thêm sinh lực khi thực hiện chúng. Tức là một người có thể được khuyến khích và có thể đưa ra các ý kiến cá nhân để làm cho một dự án tốt lên khi tiếp xúc với dự án như thế. Về mặt trực giác, những người xuất sắc biết rằng những gì mà họ làm là tốt nhất và sẽ được mọi người quan tâm và cả những gì mà họ không làm. Các thành tích của họ xuất sắc bởi vì họ có khả năng đưa ra những lựa chọn khiến họ tập trung được cao độ thêm sinh lực của mình.

Những người tuân theo cảm giác bên trong của mình về những gì là đáng giá đều có thể tối thiểu hoá sự vận động cảm xúc của chính họ. Nhưng thật không may, có quá nhiều người thấy rằng họ không thể xác lập các giá trị của họ vào công việc và điều này không hiểu tại sao lại bị cấm.

Sự im lặng của những giá trị này làm thiên lệch những cảm xúc đã thúc đẩy chúng ta, bản thân việc làm ra tiền dường như không thúc đẩy được phần lớn mọi người trong chúng ta. Trong nghiên cứu của trường Đại học Nam California về 60 doanh nhân thành công thì sự khoa trương về của cải là rất hiếm. Những gì thúc đẩy các doanh nhân này quan trọng hơn tiền bạc. Báo cáo cho thấy đó là sự hấp dẫn và thách thức khi bắt đầu kinh doanh, sự tự do của một ông chủ, cơ hội được sáng tạo và cơ hội để giúp đỡ người khác bằng việc giúp đỡ chính bản thân mình.

Trừ khi đang ở trong tình thế tuyệt vọng về tài chính, con người làm việc không chỉ vì tiền. Những gì thắp lên ngọn lửa của lòng say mê đối với công việc là một sự nhận thức về mục đích và niềm đam mê. Đứng trước các cơ hội, con người bị thu hút bởi những gì có ý nghĩa có thể cho phép họ cam kết đầy đủ, phát triển tài năng, sức lực và kỹ năng. Điều đó cũng có ý nghĩa rằng thay đổi để tìm ra một công việc phù hợp hơn với những gì quan trọng đối với chúng ta.

Quản lý công việc của bạn

Nỗ lực lập nghiệp và đánh dấu bản thân trên bản đồ thế giới thường đặt ra cấp bách khi chúng ta ở độ tuổi 20, 30 và những năm đầu của độ tuổi 40. Nhưng khi ở khoảng giữa của độ tuổi 40 và những năm đầu của tuổi 50, con người lại có xu hướng đánh giá lại các mục tiêu của mình bởi họ nhận ra rằng cuộc sống bị giới hạn. Với sự nhận thức về cái chết sẽ đến với bất kỳ ai nên chúng ta sẽ xem xét những gì thật sự có sức nặng với chúng ta.

“Khi được nửa đời người, có rất nhiều, rất nhiều nhà điều hành tập đoàn, luật sư từ bỏ mức lương lên đến bảy con số của mình và thay vào đó họ mong muốn làm những công việc xã hội hay mở một nhà hàng”. Đó là ý kiến của Stephen Rosen, nhà tư vấn chuyên môn cho những người đang cố gắng kiếm tìm cuộc sống có ý nghĩa hơn hay những người mà không có sự lựa chọn nào khác vì họ đã mất việc.

Một nhà tư vấn chuyên đánh giá những nhà điều hành cao cấp của các tập đoàn như General Electric, DEC và Mobil Oil nói với tôi rằng rất nhiều người đang ở khoảng giữa của cuộc đời “bị hấp dẫn vào các các dự án nhỏ: như ở trong một hội đồng nhà trường một công việc kinh doanh nhỏ mà họ đang tiến hành bên lề. Và lại chán công việc chính của họ”. Một doanh nhân thành đạt người đã lập nên một loạt các công ty và hiện đang điều hành một công ty trong số đó nói: “Công ty này ở một vài điểm kiểm soát tôi. Tôi bị bế tắc... Tôi không thích những gì tôi đang làm. Tôi sẽ hạnh phúc hơn nếu được sửa chữa động cơ cho con thuyền của tôi hoặc làm một cái gì đó nhưng không phải là công việc này.”

Giống như câu nói: “Nếu bạn không biết bạn đang đi đâu thì bất kỳ cái gì cũng sẽ lôi bạn đi được.” Nếu chúng ta càng biết ít về những gì mà chúng ta say mê thì chúng ta càng mất nhiều. Thêm vào đó, tình trạng này còn ảnh hưởng đến sức khoẻ của chúng ta. Những người thấy những kỹ năng của họ không được sử dụng tốt vào công việc hay những người thấy công việc của mình lặp đi lặp lại và nhàm chán đều có nguy cơ mắc bệnh tim cao hơn những người cảm thấy các kỹ năng của họ được áp dụng trong công việc một cách tốt nhất.”

Sự tự nhận thức đưa ra một nguyên tắc chỉ đạo nhằm giữ các quyết định nghề nghiệp của chúng ta phù hợp với các giá trị bên trong của bản thân. Kathy Kram, một giáo sư bộ môn quản lý tại Đại học Boston, nói với tôi: “Một vài nhà điều hành là phụ nữ đã phải nén sự tự nhận thức của họ lại để có thể có được vị trí hiện tại. Họ là những phụ nữ đã vươn đến vị trí cao, những người vươn lên vị trí quản lý cao cấp những họ cũng chính là những người phải chịu đựng sự tước đoạt các mối quan hệ. Những mối liên hệ của họ chỉ mang tính công cụ, có mục tiêu - mô hình này mang còn phổ biến hơn ở nam giới. Cái giá mà họ phải trả lại là các phẩm chất cá nhân bị lãng quên.”

Vấn đề này không chỉ giới hạn với phụ nữ. Theo Michael Banks, nhà điều hành của Tập đoàn KRW International ở New York: “Nhiều nhà điều hành đặc biệt là nam giới chưa bao giờ cho rằng

việc học cách nhận thức những khả năng bên trong của mình là quan trọng. Họ không bao giờ liên kết giữa cách họ đối ứng như thế nào với sự căng thẳng, với khả năng giữ lại lòng trung thành và tài năng hay khi giải quyết những việc quan trọng. Họ có lẽ đang bước vào những năm cuối của độ tuổi 40 và nghi hoặc về cái gì đó đã bị mất đi. Nó có thể bắt đầu bằng sự tan vỡ của hôn nhân hay phát hiện ra rằng họ đang mắc sai lầm bởi sự rối loạn bên trong họ". Nhưng đó có thể là những cuộc khủng hoảng có lợi bởi: "Nó bắt đầu phá vỡ lớp vỏ cứng bên ngoài để bắt đầu cảm thấy những cảm xúc mà họ chưa bao giờ cho mình cảm thấy trước đó và có một cái nhìn mới về những khía cạnh cuộc sống của họ".

Sự ân cần: Nguồn quý giá nhất của chúng ta

Một người đã từng là đối tác quản lý duy nhất của một hãng luật phát đạt, giàu có và hoàn hảo. Nhưng ở lứa tuổi 50, có gì đó đang giày vò ông ta.

Shoshana Zuboff, nhà tâm lý học đồng thời là giáo viên của trường Đại học Harvard, nói với tôi về trường hợp của vị luật sư này như sau: "Ông ấy đã luôn luôn tin rằng đến khi mình 50 tuổi thì sẽ có nhiều tự do và khả năng linh hoạt hơn nhưng thay vào đó, ở cái tuổi 50 của mình ông ấy lại thấy mình đang là một nô lệ cho những giờ làm việc, cho yêu cầu của đối tác và nhu cầu của khách hàng. Thành công của ông ấy lại chính là nhà tù giam hãm ông ấy."

Tuy nhiên, ông ấy chỉ nhận ra điều này khi ông ấy tham gia vào chương trình Odyssey - một chương trình đào tạo duy nhất về sự tự phản ánh. Được Shoshana Zuboff phát triển, đầu tiên chương trình này chỉ được áp dụng cho các nam sinh của Đại học Harvard nhưng vì được nhiều người tin tưởng nên giờ đây nó được áp dụng cho cả các nhà kinh doanh và các giáo sư khác, những người đã đi được một nửa chặng đường đời. Sự nổi tiếng của chương trình Odyssey này chủ yếu bắt nguồn từ việc nó đã tạo cơ hội cho mọi người thực hiện một sự đánh giá đầy đủ về cuộc sống của họ bằng việc sử dụng những tình cảm sâu kín nhất của mình để tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi kiểu như: "Tôi là ai?", "Tôi đang đi đến đâu?" hay "Tôi muốn gì?"

Zuboff nói, những người tham gia vào chương trình này phần lớn là những người thành công trong cuộc sống, tức là họ đã đạt được những mục tiêu mà họ tự đặt ra cho bản thân trong những năm tháng của lứa tuổi 20 và 30. Nhưng khi họ nhìn về 20 hay 30 năm tiếp theo trong cuộc đời mình, họ thường tự hỏi: "Tiếp theo là gì?"

Theo Zuboff, khi trả lời cho câu hỏi này sẽ "khuyến khích chúng ta phải nhìn vào công việc của bản thân từ bên ngoài. Tức là khiến chúng ta phải tìm cách làm mình có giá trị hơn và tiếp thị bản thân mình trên thị trường lao động. Khi nhìn vào các chỉ số bên ngoài như lương, cấp bậc hay nơi làm việc, chúng ta sẽ đánh giá được bản thân bằng cách so sánh với những người cùng trang lứa. Ngoài ra, khi chúng ta sử dụng cách tiếp cận trái ngược tức là nhìn từ bên trong, chúng ta cũng sẽ biết được sự thay đổi của sự tự nhận thức và những yếu tố cần để có được thành công."

Zuboff giải thích: "Mọi người phải dừng việc nghĩ về những cảm xúc của họ khi chúng lộn xộn và không hợp lý và nhận ra rằng thực tế thì họ hoàn toàn có thể phân biệt được loại cảm xúc này trong số các cảm xúc khác cũng như nhận ra phản ứng và những nguồn thông tin." Ông cũng nói thêm: "Chúng ta chỉ biết về những gì chúng ta phải làm bằng việc nhận ra cảm xúc chính xác. Sự chú ý là nguồn quý giá nhất của chúng ta. Cảm xúc là sự thuật lại phản ứng của cơ thể với các tình thế mà chúng ta đang phải đối mặt. Mọi điều chúng ta muốn biết về tình thế hiện tại của bản thân đều được tiết lộ thông qua cảm xúc. Sự thay đổi lớn trong nhận thức của các nhà kinh doanh xuất hiện khi họ phát hiện ra rằng những gì mà họ nghĩ là dễ dàng thì thực ra lại rất khó khăn và những gì mà họ nghĩ là sẽ khó khăn nhưng trên thực tế lại chưa chắc như vậy. Trong những tình huống như thế, cảm xúc sẽ chỉ cho chúng ta những điều vô cùng hữu ích như trả lời được câu hỏi như: "Chúng ta sẽ đi tới đâu?".

Đối với trường hợp của vị luật sư trên, trong tuần đánh giá về bản thân đã giúp ông ta, theo sự tổng kết của Zuboff, nhận ra rằng ông ta không cần hãng luật theo cái cách trước đây nữa bởi vì nhận thức của các khách hàng của ông ta vẫn không thay đổi gì. Ông ta đã sống vì những mong đợi, yêu cầu của ông khác. Trong khi đó, niềm vui thực sự chỉ đến với ông ta trong kinh doanh gia súc với cậu con trai mình. Và bởi vì vụ kinh doanh đó bắt đầu như một sở thích nên ông ta thấy nó thu hút, thách thức và thoải mái.

Quan trọng hơn như Zuboff nói: "Ông ta đã vui vẻ trở lại. Ông ta đã từng là người sợ hãi mỗi khi thức dậy vì nghĩ đến việc phải đi làm thì nay ông ta lại rất hào hứng, tràn đầy năng lượng và thay đổi thái độ với công việc."

ĐÁNH GIÁ CHÍNH XÁC BẢN THÂN

Nhận biết được nguồn lực, khả năng và giới hạn của bản thân

Con người mà có khả năng này thì có thể:

• Nhận thức được điểm mạnh và điểm yếu của bản thân

• Đánh giá và rút kinh nghiệm từ những trải nghiệm của bản thân

• Tiếp thu những phản hồi vô tư, có những mục tiêu mới, học tập không ngừng và tự phát triển năng lực bản thân

• Có khả năng thể hiện óc hài hước và tiền đồ của bản thân.

Sự thức tỉnh của Mort Meyerson bắt đầu khi ông chấp nhận lời mời trở thành Tổng giám đốc điều hành (CEO) cho hệ thống Perot, một công ty chuyên về các dịch vụ cho máy vi tính. Trong sáu tháng đầu với công việc mới, ông bắt đầu nhận ra rằng mọi thứ ở đây đều khác hẳn so với thế giới tổ chức mà ông biết trong nhiều năm trước khi còn làm CEO cho người khổng lồ trong lĩnh vực dịch vụ cho máy vi tính EDS. Sự khác nhau này không chỉ nằm ở công nghệ, thị trường và khách hàng mà cả ở những người đang làm việc cho ông cũng như việc làm của họ.

Ông cũng đã nhận ra rằng ông buộc phải thay đổi bản thân. Giống như ông viết trong một bài báo nội tâm và mang đến những tiết lộ đầy bất ngờ là: "Những gì tôi nghĩ là tôi biết về khả năng lãnh đạo đều không đúng. Công việc đầu tiên của tôi với cương vị mới là khám phá chính bản thân mình."

Meyerson đã thực hiện những gì mình nói trong một khoảng thời gian "tự đánh giá bản thân" và ông đã phải vật lộn với những câu hỏi về phong cách lãnh đạo mà ông đã xây dựng và tự hào về nó. Ông nhận ra rằng trong suốt thời gian làm quản lý tại EDS, ông đã thật sự thành công những cũng rất nhẫn tâm. Có thể chắc chắn về điều này vì với cương vị quản lý của mình tại EDS, để làm cho lợi nhuận tăng theo hàng quý và, ông đã bắt các nhân viên của mình phải thực hiện điều này bằng mọi giá. Nhưng khi nhìn lại, Meyerson cũng thấy rằng mình đã gây ra khổ sở cho các nhân viên của mình ngay cả khi ông cho họ một sự thoải mái về tài chính. Tại EDS, làm việc 80 giờ một tuần là hiện tượng phổ biến. Mọi người ở đó phải di chuyển từ nơi này đến nơi khác mà không một giây suy nghĩ về những phiền toái mà nó có thể gây ra cho cuộc sống của họ và chẳng có yêu cầu nào là được xem xét cả. Đối với các nhân viên, sự chỉ định là không thể thay đổi. Thậm chí, Meyerson còn đưa ra một tuyên bố sau nằm trong văn hoá của công ty là: "Ưu tiên sự trẻ trung, nam giới và kỷ luật như trong quân đội".

Trong khi tại EDS, Meyerson đứng đầu một đội gồm 50 người thiết kế hệ thống liên bang cho việc xử lý những phàn nàn từ chương trình Medicare (chương trình chăm sóc người già trên 65 tuổi của chính phủ Mỹ). Mọi người phải làm việc 8 giờ một ngày mới có thể thực hiện công việc đúng hạn được. Nhưng vào một ngày, tuyết rơi rất dày nhưng các thành viên trong đội đều đi làm trừ một người. Đó là Max Hopper. Meyerson đã rất tức giận và mắng nhiếc anh ta. Hopper đã xin nghỉ việc ở công ty để làm cho một tổ chức chuyên thực hiện các đổi mới hoá trong ngành công nghiệp hàng không. Sau này, chính anh ta đã phát minh ra hệ thống vi tính hoá cho các yêu cầu đặt chỗ trước SABRE.

Nhìn lại thái độ của mình với Hopper, một nhân viên thông minh và tài năng, Meyerson thừa nhận rằng ông đã vội vàng khi đưa ra những lời cay nghiệt và quá chậm chạp trong việc nhìn thấy triển vọng của nhân viên. Đánh giá về những tổn thất về nhân lực trong cách quản lý cũ của mình trong các năm tiếp theo, Meyerson nhận ra rằng những gì mà ông cho là điểm mạnh thì bây giờ nó lại là điểm yếu. Ví dụ như cách giao tiếp của ông với nhân viên được áp dụng theo mô hình cấp bậc cũ như ông nói: "Tôi chỉ đứng nói trước các nhân viên của mình sáu tháng một lần với một bài phát biểu cổ vũ tinh thần". Ngoài ra, những ghi chú của ông chỉ đưa cho 12 người quản lý cao nhất và ông gần như hoàn toàn không giao tiếp với số nhân viên còn lại.

Với nhận thức rằng một nhà lãnh đạo ngày nay cần phải dễ tiếp thu sự thật từ những thông điệp trực tiếp từ bất kỳ bộ phận nào và ở bất kỳ nơi nào công ty nên Meyerson đã thay đổi phương pháp làm việc của mình. Ông lập ra một địa chỉ thư điện tử có thể nhận được hàng nghìn tin nhắn trong một tháng và từ mọi nơi trong công ty. Ông còn đọc tất cả các tin nhắn đó. Ông thậm chí còn gửi email (thư điện tử) cho một đội có doanh số bán hàng tốt nhất chỉ trong vòng một giờ sau khi biết thành tích của họ.

Như Joe Jaworski, cựu lãnh đạo phòng kế hoạch công ty Royal Dutch/Shell từng nói: "Trước khi bạn lãnh đạo người khác và trước khi bạn giúp người khác thì bạn phải khám phá bản thân mình trước đã. Nếu bạn muốn một sự đột phá trong sáng tạo và muốn những kết quả thật sự đặc biệt thì bạn phải đi trên một con tàu trong cuộc hành trình tìm kiếm sự liên kết giữa các giá trị cá nhân và tham vọng của mỗi nhân viên với những giá trị và tham vọng của công ty."

Những điểm mù

Harry là một tổng giám đốc của một công ty, bắt đầu một chiến dịch phá bỏ các cấp bậc trong công ty và trao cho nhân viên quyền đưa ra những quyết định quan trọng. Harry gọi đó là "sự chia sẻ quyền lực" và uỷ quyền. Ông ấy chỉ không áp dụng điều đó khi có dấu hiệu của một sự khủng hoảng.

Khi mọi việc trôi chảy, Harry cảm thấy rất tốt khi chuyển giao trách nhiệm cho nhân viên của mình - những người thật sự có khả năng. Nhưng khi cảm nhận về một tình huống khẩn cấp, Harry giành ngay lại quyền lực và khước từ hoàn toàn lời khuyên hay nỗ lực của những người khác. Việc này không chỉ làm suy giảm sáng kiến chuyển giao quyền lực xuống cho nhân viên phá vỡ sự tự tin của các nhân viên. Việc liên tục nói về ưu điểm của sự chia sẻ quyền lực trong khi hành động thì lại trái ngược hẳn với những lời nói đó đã làm tổn hại sự tin tưởng của nhân viên vào ông ta.

Theo nhận xét của Robert E. Kaplan, cựu Giám đốc Trung tâm nghiên cứu Lãnh đạo Sáng tạo thì: "Thật không may, Harry lại không nhìn thấy sự trái ngược đó ngay cả khi cấp dưới lo lắng chỉ ra điều đó cho ông ta. Vì bước đầu tiên trong việc cải thiện thành tích của một người là xác định nhu cầu của sự cải thiện nhưng trong trường hợp của Harry, sự tự nhận thức như vậy rất khó thực hiện."

Không nhận thức được những vấn đề và khó khăn của bản thân có thể đặt công việc của chúng ta trước rủi ro. So sánh giữa những nhà điều hành thất bại và những nhà điều hành thành công trong việc nhận thức này, cả hai nhóm này đều có những yếu điểm sự khác nhau căn bản giữa chúng là: những người thất bại thì không rút ra kinh nghiệm từ chính sai lầm và thiếu sót của họ. Và những nhà điều hành không thành công là những người gần như không có khả năng nhận những đánh giá từ những lỗi của họ, thường xuyên khước từ những người cố gắng chỉ cho họ thấy điều đó. Điều này có nghĩa là họ không thể làm gì để thay đổi chính họ.

Trong số vài trăm giám đốc từ 12 tổ chức khác nhau, sự chính xác trong việc tự đánh giá bản thân là dấu hiệu nhận biết những người thành công nhất, còn những người kém hơn là do họ thiếu một vài điểm trong năng lực này. Nhưng cũng không đúng khi cho rằng các cá nhân xuất sắc trên các lĩnh vực thì không có giới hạn trong những khả năng của họ nhưng họ nhận thức được những giới hạn của họ cũng như họ biết được họ cần cải thiện ở đâu hay họ biết phải hợp tác với những người có những khả năng mà họ thiếu.

Điểm mạnh và điểm yếu của chúng ta

Một người được cất nhắc lên một vị trí cao trong một công ty chế tạo lớn. Anh ta là một người năng động bởi anh ta đã có những cải tiến không ngừng và giảm thiểu được những công việc phải làm trước đó. Kathryn Williams, một Giám đốc điều hành của Tập đoàn KRW International, nói với tôi: "Anh ta không bao giờ mỉm cười. Trên mặt anh ta luôn ngự trị một sự giận dữ. Anh ta còn thường không kiên nhẫn và dễ nổi giận. Khi mọi người thông báo cho anh ta một tin xấu, anh ta lập tức tấn công người đưa tin nên mọi người không còn nói chuyện với anh ta nữa. Anh ta cũng chẳng có ý kiến gì về việc anh ta làm cho mọi người xung quanh sợ hãi. Sự thô lỗ và thái độ đáng sợ của anh ta có thể tồn tại trong thời gian đầu nhưng hiện tại, thái độ đó đang huỷ hoại anh ta."

Williams được mời đến để tư vấn cho nhà điều hành này. Cô ấy ghi lại những hành động của anh ta và mở lại cho anh ta xem, chỉ ra cho anh ta những ảnh hưởng của thói quen đó cho anh ta. Chúng đã ngăn cản giao tiếp của anh ta với mọi người khác. Đó là một sự phát hiện đối với anh ta vì Williams nhớ lại: "Khi anh ấy nhận ra những hành động của mình đã đi quá xa như thế nào thì anh ấy đã khóc."

Đó là sự bắt đầu cho những thay đổi tích cực trong nhà điều hành vốn thô lỗ này. Đó không phải là trường hợp phổ biến: Con người ở vị trí cao thường phải xem xét yêu cầu thay đổi bản thân như là một dấu hiệu của điểm yếu hay sự thất bại. Trong cuộc cạnh tranh giành vị trí hàng đầu đã ngăn cản họ thừa nhận thiếu sót trừ khi họ không còn lo sợ về các đối thủ của mình trong hệ thống quyền lực của tổ chức.

Tất cả chúng ta đều chia sẻ xu hướng theo hướng phủ nhận xu hướng khiến chúng ta thấy thoải mái về mặt cảm xúc và có thể bảo vệ chúng ta khỏi sự đau buồn mà những sự phê phán đó có thể mang lại. Sự tự vệ tồn tại dưới rất nhiều dạng như: tối thiểu hoá thực tế, loại ra những phản hồi mang tính quyết định, sự giải thích duy ý chí và đưa ra những "lý do hợp lý" hay nó có thể là bất kỳ dạng nào để lấy đi sự thật cảm xúc của họ.

Bất kỳ ai liên tục sai lầm trong một tình huống nhất định thì đó là dấu hiệu chắc chắn của điểm mù trong họ. Khi ở mức độ thấp, những vấn đề như thế có thể dễ dàng bị bỏ qua như một "sự thoái thác". Nhưng tại cấp độ cao hơn thì các vấn đề này sẽ gây ra nhiều hậu quả và những bất lợi đó không chỉ tác động tới người gây ra nó và còn ảnh hưởng tới cả một nhóm.

Dưới đây là danh sách các đức tính chung nhưng quan trọng về điểm mù thu được dựa trên một nghiên cứu do Robert E. Kaplan tiến hành thành công. Nghiên cứu đó đã xếp loại theo cấp bậc từ người đứng đầu bộ phận cho đến các Tổng giám đốc điều hành (CEO) nhưng các vấn đề tương tự lại phát sinh ở các vị trí khác nhau:

Mù tham vọng: Tức là phải chiến thắng bằng mọi giá. Cạnh tranh chứ không phải hợp tác. Phóng đại những giá trị và sự cống hiến của chính mình. Tỏ ra khoe khoang và kiêu ngạo. Những người này nhìn người khác như kẻ thù hay kẻ chiếm đóng.

Những mục tiêu không thực tế: Tức là đặt ra những tham vọng quá cao, những mục tiêu mà một nhóm hay một tổ chức không đạt được. Nó còn không thực tế ở chỗ đã giao những nhiệm vụ không hợp lý cho nhân viên.

Sự nhẫn tâm: Bắt tất cả mọi người làm việc chăm chỉ mà không quan tâm đến nhu cầu của họ trong cuộc sống khiến những người lao động làm việc không có động lực và dễ bị kích động.

Lôi kéo người khác: Đặt người khác vào tình thế khó thực hiện, cố gắng tận dụng triệt để năng lượng của họ. Chia nhỏ quản lý và nối nghiệp quản lý thay vì uỷ nhiệm người thay thế. Tạo ra những cảm xúc như sự tổn thương, nhẫn tâm và thiếu nhạy cảm gây tác hại đến người khác.

Chiếm đoạt quyền lực: Tìm kiếm sức mạnh cho chính bản thân hơn là cho tổ chức; đặt ra chương trình làm việc cho mỗi cá nhân mà không quan tâm đến triển vọng hay thành tích của họ; bóc lột sức lao động của người khác.

Tham lam về nhu cầu được công nhận: Thèm khát danh vọng, kiếm lợi từ những nỗ lực của người khác và đổ lỗi hoàn toàn cho nhân viên khi họ mắc sai lầm. Hy sinh những lợi thế của người khác để theo đuổi chiến thắng tiếp theo.

Bệnh thành tích: Cần phải tỏ ra mình đang ở trạng thái tốt bằng mọi giá, quá quan tâm đến hình ảnh trước công chúng, luôn luôn tìm kiếm những cơ hội để gây ấn tượng với người khác.

Nhu cầu về sự hoàn hảo: Nổi khùng lên hoặc phản đối những sự phê phán thậm chí nếu chúng là thật thì lại đổ lỗi cho người khác. Những người này không có khả năng thừa nhận sai lầm và điểm yếu của bản thân.

Những điểm mù trên thực sự đã ngăn con người khỏi sự tự nhận thức bởi vì bằng việc biết về chính bản thân mình họ sẽ phải thừa nhận thất bại - điều mà họ không thể chịu đựng được. Với những người này phủ nhận trước bất kỳ phản hồi nào thì mới đảm bảo cho họ có đủ sức kháng cự với những lời chỉ trích. Điều này khiến họ trở thành cơn ác mộng cho những người cùng làm việc với họ hay những nhân viên làm việc cho họ.

Tất cả những khả năng cần thiết cho quá trình làm việc đều là những thói quen tự học. Nếu chúng ta thiếu hụt một khả năng này hay khả năng khác, chúng ta có thể học hỏi để bổ sung. Những người kiêu căng và không kiên nhẫn có thể học cách nghe và xem xét ý kiến của người khác. Còn những người tham công, tiếc việc cũng có thể học cách làm chậm lại nhịp độ công việc và tìm sự cân bằng cho cuộc sống. Nhưng tất cả những cải thiện đó sẽ không bao giờ xảy ra nếu không có bước đầu tiên đó là nhận thức được các thói quen này đã phá huỷ và gây ảnh hưởng xấu tới các mối quan hệ của chúng ta như thế nào. Nếu không có bất cứ một ý niệm nào về ảnh hưởng của những thói quen đó tới bản thân và người khác như thế nào thì chúng ta sẽ không có động lực để thay đổi chúng. Như một người điều hành bộ phận phát triển của Danh sách 500 công ty do tạp chí Fortune bình chọn (*Fortune 500)* nói với tôi: "Vấn đề lớn nhất là chúng ta thiếu sự tự nhận thức".

Con đường để đến sự cải thiện

Một vị giáo sư đại học kể về một bước tiến nhỏ, sáng tạo mà ông đã áp dụng để tự giúp mình trở thành một người giao tiếp hiệu quả hơn. Một ngày, có một sinh viên đã nói với ông biết về một cách diễn đạt của ông đã làm sao nhãng và gây bối rối cho người nghe như thế nào. Ông kết thúc bằng việc sử dụng từ "on it", giống như những người khác thường thêm cụm từ: "you know" (bạn biết đấy).

Vị giáo sư này đã bị sốc khi ông bắt đầu kiểm soát bài giảng của chính mình nhưng bất ngờ từ "on it" lại được ông ta phát ra mặc dù ông không có ý định nói hay thậm chí ông còn không biết đang nói từ đó ra. Ông đã kiên quyết từ bỏ thói quen làm người nghe không hài lòng này. Bây giờ ông đã thay đổi được. Ông đã áp dụng một biện pháp khá bất ngờ là yêu cầu các sinh viên của mình giơ hết tay lên khi họ thấy ông nói từ đó. Như ông ta nói: "300 cánh tay giơ lên đã khiến tôi nhận biết thói quen này và tôi đã thay đổi được nó."

Còn những người có những thành công vượt bậc lại đi tìm sự phản hồi từ người khác. Họ muốn nghe xem những người khác thấy bản thân mình như thế nào và nhận ra rằng đây là một thông tin có giá trị. Đây có thể là một phần của lý do của hiện tượng hầu hết những người tự nhận thức tốt đều là những người thành đạt bởi vì có lẽ sự tự nhận thức đã giúp họ trong qua trình cải thiện bản thân.

Sự tự nhận thức là một công cụ vô giá cho sự thay đổi đặc biệt là khi chúng ta cần phải thay đổi để đạt được mục tiêu cá nhân, sứ mệnh hay các giá trị mang tính nền tảng bao gồm niềm tin rằng sự tự cải thiện là tốt cho bản thân mình.

Tóm lại, biết được những điểm mạnh, điểm yếu của mình và áp dụng nó vào công việc là khả năng của các cá nhân xuất sắc trong một nghiên cứu trên hàng trăm những "tri thức" như các chuyên gia công nghệ thông tin, các nhà kiểm toán của các công ty AT và 3M. Đó là kết quả nghiên cứu của Robert Kelley từ Trường Carnegie - Mcllon và Janet Caplan. Họ còn nói thêm: "Các cá nhân xuất sắc đều hiểu rất rõ bản thân mình".

SỰ TỰ TIN

Một cảm nhận mạnh mẽ về khả năng và giá trị của bản thân

Con người nếu có những khả năng này thì có thể:

• Hiện diện tự tin và thể hiện "sự có mặt" của bản thân với mọi người.

• Có thể nói ra những quan điểm khác biệt và sẵn sàng bảo vệ niềm tin về những gì là đúng.

• Quyết đoán và đưa ra các quyết định chính xác bất chấp những sự không chắc chắn và các áp lực.

Mặc dù ông ấy chưa bao giờ khẳng định nhưng những thành tích công việc của ông ấy thật đáng chú ý.

Là người đứng đầu một hãng hàng không tư nhân trong một nước nhỏ ở Mỹ Latin, ông thấy rằng công việc kinh doanh của mình đang bị sa lầy. Doanh thu giảm xuống là vì công việc kinh doanh được thiết lập trên các mối quan hệ thân thiết và sở thích của người chủ sở hữu. Chủ đại lý kinh doanh chính cho hãng lại là một người bạn thân của ông chủ sở hữu hãng và hợp đồng với đại lý này cũng rất ưu đãi so với các đối thủ cạnh tranh của nó. Vì vậy

mà công việc kinh doanh của đại lý này không tốt. Ngoài ra, hợp đồng ký với các phi công của hãng lại quá rộng rãi bởi phi công là một lực lượng nằm trong một tổ chức có quyền lực chính trị nhiều nhất ở nước này - tổ chức công đoàn. Số tiền trả cho các phi công chính là một nguyên nhân làm cạn kiệt tiền mặt của công ty. Thu nhập của các phi công ở công ty này cao hơn rất nhiều so với mức tiêu chuẩn.

Thêm nữa, hai máy bay của hãng lại đâm vào một khu nghỉ mát và những tai tiếng xấu đã làm thị phần của họ giảm từ 50% xuống còn 20% chỉ trong vài ngày.

Mọi người khuyên người đứng đầu của hãng không nên đối đầu với công đoàn vì những người đã làm điều đó từng chứng kiến gia đình và cuộc sống riêng của họ bị đe doạ. Nhưng ông ấy đã làm. Ông ấy nói với các phi công rằng công ty đang lâm vào tình trạng sắp phá sản nếu họ không đồng ý với việc đàm phán lại hợp đồng. Những người phi công đã chấp nhận tăng thời gian làm việc mà không đòi phải trả thêm tiền công.

Sau đó, ông ấy đến gặp người sở hữu hãng hàng không và nói thẳng về việc thiếu năng lực làm việc của người bạn thân của ông ta và trưởng đại lý bán vé ra sao. Đại lý này không tạo được doanh thu nào. Ông ấy còn nói: “Loại bỏ đại lý đó, nếu không, tôi sẽ ra đi”. Người chủ sở hữu đã đồng ý và huỷ bỏ hợp đồng với người bạn của mình.

Như một người bạn của tôi cũng là người quen biết với nhà điều hành can đảm đó nói: “Ông ấy sẵn sàng đối đầu, thậm chí cả khi công việc của ông ta bị đe doạ”.

Sự tự tin như vậy tỉ lệ thuận với các thành tích nổi bật. Nếu không có nó, con người sẽ thiếu sự tin tưởng khi đối mặt với những thách thức khó khăn. Sự tự tin sẽ mang lại cho chúng ta sự chắc chắn cần thiết để tiến lên phía trước và tiến dần lên trong cương vị lãnh đạo.

Đối với những người thiếu sự tự tin, nỗi sợ thất bại chứng tỏ một sự thiếu khả năng. Không tự tin có thể khiến người ta lâm vào cảm giác không có nơi nương tựa, không có sức mạnh và bị sự tự ti. Mặt khác, đối với một người cực kỳ tự tin thì họ lại giống một kẻ kiêu căng đặc biệt xảy ra với người thiếu về các kỹ năng xã hội. Sự tự tin không bị nhầm lẫn với sự xấc xược, nó có một ảnh hưởng tích cực và sự tự tin phải đúng với thực tế. Với lý do này, việc thiếu nhận thức là một cản trở để có được sự tự tin.

Sự tự tin tự nó có thể bộc lộ bằng sự tự thể hiện, một hình ảnh của "sự có mặt". Con người có sự tự tin mạnh có thể thu hút và truyền cảm hứng tự tin cho những người xung quanh họ. Thật vậy, trong các nghề như giám sát, quản lý và điều hành thì sự tự tin cao đã khiến họ trở thành những cá nhân xuất sắc trong lĩnh vực của mình.

Những người tự tin có thể giải quyết hiệu quả các thách thức và làm chủ các công việc và kỹ năng mới. Họ tin rằng chính họ là một chất xúc tác, những nhà vận động và những người khởi xướng. Họ còn cảm thấy rằng đó chính là những lợi thế khi so sánh với người khác. Với một điểm tựa sức mạnh bên trong đó, họ sẽ có khả năng đánh giá tốt hơn các quyết định và hành động của mình và không bị lúng túng trước sự phản đối. Lấy trường hợp của một nhà kiểm toán làm ví dụ, họ sẽ không bị hăm doạ và dễ dàng thoát khỏi áp lực.

Sự tự tin cho chúng ta sức mạnh để ra các quyết định khó khăn hay làm theo những gì mà mình tin tưởng bất chấp sự phản đối, sự bất đồng hay sự không ủng hộ của cấp trên. Con người mà có sự tự tin sẽ kiên định mà không kiêu căng hay tỏ ra tự vệ và họ tự chịu trách nhiệm trước những hành động của mình. Như Lee Iacocca, người tái thiết hãng Chrysler thành một công ty ô tô nổi danh toàn cầu, nói: "Nếu tôi phải tìm một từ trong các phẩm chất làm nên một người quản lý giỏi, tôi sẽ nói đó là sự kiên định. Cuối cùng những việc bạn phải làm chỉ là kết hợp tất cả các thông tin mà mình có, lập nên một thời gian biểu và hành động."

Tài năng và sự tin tưởng

"Khi tôi khoảng 9, 10 tuổi, tôi muốn kiếm tiền trong kỳ nghỉ hè bằng việc cắt cỏ thuê. Tôi chuẩn bị đầy đủ các dụng cụ của người cắt cỏ sau khi đã thuyết phục cha mẹ tôi trả tiền gas và thậm chí là in cả tờ rơi quảng cáo. Nhưng khi tôi phải đi đến từng nhà để tiếp thị cho việc kinh doanh của mình thì tôi lại không đủ tự tin để tiếp cận một gia đình nào cả."

Ký ức sâu sắc này đến từ một sinh viên như là một sự giải thích cho lý do trở lại chương trình đào tạo MBA sau vài năm ở cương vị giám đốc, người sinh viên này cần phải tăng sự tự tin của bản thân. Thậm chí ngay bây giờ, anh ấy vẫn thấy rằng "một trong những trở ngại đối với tôi là tiếp cận một người trên điện thoại hoặc mặt đối mặt với họ để thảo luận về những cơ hội mà tôi đang quan tâm bởi tôi thiếu sự tự tin."

Câu chuyện này lại có một kết thúc có hậu. Đó là sau một khoá đào tạo vài tháng về những nỗ lực kiên trì, sự tự tin của anh ấy đã tăng lên. Đúng là trên thực tế có một vài người dường như có sự tự tin bẩm sinh nhưng chúng ta cũng hoàn toàn có được khả năng này bằng giáo dục ngay cả khi ban đầu chúng ta còn nhút nhát và rụt rè.

Một thuật ngữ khác gần gũi với sự tự tin được các nhà tâm lý gọi là "tự điều chỉnh hiệu quả". Đó là một đánh giá tích cực về khả năng hành động của một người. Tự điều chỉnh hiệu quả không giống những kỹ năng thực tế mà chúng ta có nhưng nó khá giống với *sự tin tưởng* về những gì mà chúng ta có thể làm được. Nếu chỉ có kỹ năng thôi thì chưa đủ bảo đảm cho một thành tích tốt nhất mà chúng ta phải có sự tin tưởng về các kỹ năng của mình để khiến chúng được sử dụng hiệu quả nhất.

Albert Bandura, nhà tâm lý học của Đại học Standford cũng là người tiên phong trong những nghiên cứu về khả năng tự điều chỉnh hiệu quả. Ông cũng đã chỉ ra sự khác biệt giữa những người tự nghi ngờ khả năng của bản thân với những người tin tưởng vào chúng khi phải thực hiện một nhiệm vụ khó khăn. Những người có khả năng tự điều chỉnh hiệu quả sẽ từng bước vượt qua thách thức trong khi những người thiếu khả năng này thì lại không thể thậm chí họ còn không cố gắng để xem xét khả năng của mình đến đâu. Sự tự tin sẽ làm tăng nhiệt huyết trong khi sự tự nghi ngờ lại làm giảm chúng.

Trong một nghiên cứu về 112 kế toán viên mới bước vào nghề người ta thấy rằng những người có khả năng tự điều chỉnh thì có thể trở thành người giám sát sau 10 tháng làm việc nhờ có những thành tích tốt nhất trong công việc. Khả năng tự điều chỉnh là một chỉ số quan trọng để dự đoán thành tích công việc của họ hơn là trình độ chuyên môn mà họ có trước khi được nhận vào làm việc.

Đây là một cầu nối chặt chẽ giữa sự tự học hỏi và sự tự tin. Mỗi chúng ta có bản đồ bên trong về tham vọng, khả năng và những sự thiếu hụt. Ví dụ như một chàng trai trẻ biết mình giao tiếp tốt có khả năng qua được một cuộc phỏng vấn tìm việc hay bán được hàng qua điện thoại nhưng lại cảm thấy nhút nhát trong đời sống cá nhân cả trong những bữa tiệc hay trong một cuộc hẹn hò. Vì vậy, khả năng tự điều chỉnh hiệu quả có thể giải thích cho hiện tượng không nhất quán về kết quả của những thành tích trong đời sống công việc và trong cuộc sống hàng ngày mà chúng ta thực hiện.

Những nhân viên tin tưởng vào khả năng của mình có thể làm tốt công việc vì niềm tin sẽ thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ hơn và theo đuổi các mục tiêu bất chấp những khó khăn. Chúng ta thường tránh những tình huống hay những lĩnh vực mà chúng ta sợ mình sẽ thất bại thậm chí ngay cả khi chúng ta có khả năng để làm được những việc đó. Nếu chúng ta thiếu niềm tin rằng chúng ta có thể vượt qua thách thức thì chúng ta sẽ hành động theo hướng dễ bị thách thức đó đánh gục. Ý nghĩ: "Mình không thể làm được việc đó" luôn tồn tại trong tâm trí chúng ta.

Trong một nghiên cứu dài hàng chục năm trên các giám đốc của Tập đoàn AT&T, sự tự tin trong công việc của một người có thể dự báo sự thăng tiến và thành công của họ sau này. Cũng trong một nghiên cứu khác dài 60 năm trên hơn 1.000 nam và nữ có chỉ số IQ cao từ khi họ còn thơ ấu cho đến khi nghỉ hưu cho thấy, những người tự tin nhất trong những năm đầu đời là những người thành công nhất trong công việc.

Can đảm nói ra

Đây là một trường hợp của một bệnh nhân bị cao huyết áp - một kết quả của việc không điều trị chứng cao huyết áp đã khiến một ông già phải chịu sự đột quỵ đó. Ông ta đang được chăm sóc đặc biệt tại một bệnh viện chuyên về các tổn thương não. Phải vài ngày sau mới có thể biết ông có giữ được mạng sống hay không. Phương pháp trị liệu sẽ tập trung vào đánh giá các tổn thương não và cố gắng kiểm soát hiện tượng chảy máu.

Một người bạn thân của ông ta cũng là một y tá làm việc trong bệnh viện đến thăm và nhìn vào phác đồ điều trị, phát hiện ra rằng trong nhiều loại dược phẩm mà ông ta đang sử dụng, không có loại nào có tác dụng kiểm soát áp lực máu. Quan tâm đến vấn đề này, cô ấy đã hỏi một nhân viên khoa thần kinh về kết quả của ảnh chụp não: "Xin hỏi có phải ông ấy đang được chữa trị bằng một loại dược phẩm kiểm soát áp lực máu không?" Cảm thấy bực tức vì bị làm phiền, người chuyên gia về não bộ ngắt lời cô: "Ở đây, chúng tôi chỉ điều trị cho ông ấy từ cổ trở lên" và bước ra khỏi phòng.

Lo lắng về tình trạng nguy kịch của bạn, cô đã tới văn phòng của Giám đốc bệnh viện. Cô ấy đợi ông ta kết thúc cuộc điện đàm, xin lỗi ông ta vì đã làm phiền và giải thích về mối quan tâm của mình. Ngay sau đó, một lệnh kiểm tra áp lực máu của bệnh nhân trên lập tức được thực hiện.

Người y tá giải thích với tôi: “Tôi biết là tôi đã làm sai quy tắc khi đến gặp thẳng Giám đốc bệnh viện nhưng tôi đã từng thấy những bệnh nhân bị đột quỵ khác chết vì huyết áp của họ không được kiểm soát một cách thận trọng. Trong trường hợp khẩn cấp này, phải làm gì đó ngay.”

Thái độ cho rằng những quy định và các thủ tục chuẩn có thể bị bỏ qua và can đảm làm điều đó là những dấu hiệu của sự tự tin. Trên thực tế, một nghiên cứu trên 290 y tá, những người có khả năng tự điều chỉnh hiệu quả nhất, của một bệnh viện đa khoa lớn, cho thấy rằng họ chính là những người có khả năng nói thẳng ý kiến của mình khi gặp các tình huống y khoa nguy hiểm hay không bình thường. Những y tá mà có sự tự tin cao có thể nói chuyện trực tiếp với các bác sỹ hay khi không thể giải quyết tốt mọi việc thì họ đều xin lời khuyên từ cấp trên của mình.

Một sự phản đối hay đối đầu như thế là một hành động của sự can đảm. Sự can đảm này đặc biệt cần có ở những y tá bình thường trong một bệnh viện lớn. Những y tá tự tin vào bản thân cho rằng nếu trong những trường hợp khẩn cấp và họ nói ra ý kiến của mình thì sẽ giúp cải thiện được tình thế. Còn những y tá thiếu tự tin thường có thái độ chấp nhận tình huống, họ từ bỏ thay vì phản đối hay nỗ lực khắc phục tình huống khẩn cấp.

Trong những công việc, nơi mà thị trường lao động chặt chẽ hơn như công việc giảng dạy, công việc xã hội hay những người quản lý bậc trung đều cần một sự tự tin cao để đưa ra những hành động can đảm như trên khi cần thiết. Nhưng bất kể trong công việc hay trong các tổ chức nào thì những người tự tin nhất đều là những người sẵn sàng chấp nhận rủi ro của những hành động phản đối, chỉ ra những vấn đề hay sự bất công trong khi những người khác chỉ cằn nhằn và sau đó thì bỏ qua chúng.

5.
TỰ KIỂM SOÁT

Xua đi nỗi sợ hãi

-W. Edwards Deming

Đó có thể là cơn ác mộng khủng khiếp nhất đối với những nhà diễn thuyết. Bạn tôi, một nhà tâm lý học, đã bay từ bờ biển phía Đông tới Hawaii để phát biểu trong một hội nghị cảnh sát trưởng. Chuyến bay bị hoãn, liên lạc bị ngắt khiến anh ấy mất ngủ, kiệt sức và anh ấy buộc phải phát biểu trước hội nghị vào sáng hôm sau. Bạn tôi đã vô cùng lo lắng khi bắt đầu bài phát biểu vì anh ấy đã ở trong một tình huống không thuận lợi. Lúc này sự mệt mỏi đã nhanh chóng biến thành nỗi lo lắng rồi sự hoảng sợ và nỗi kinh hoàng.

Bạn tôi bắt đầu bằng việc kể một câu chuyện cười, nhưng chưa đến đoạn hay nhất anh ấy đột nhiên dừng lại. Anh ấy đã quên mất câu chuyện đó. Anh ấy đứng như trời trồng, đầu óc trống rỗng. Anh không chỉ quên chi tiết quan trọng nhất của câu chuyện mà anh còn quên mất cả bài diễn thuyết của mình. Những ghi chú của anh ấy bỗng nhiên trở thành vô nghĩa. Hàng ngàn người chăm chú nhìn vào anh ta. Anh ta đã phải xin lỗi, kiếm cớ và rời khỏi bục diễn thuyết.

Sau nhiều giờ nghỉ ngơi, anh ấy mới có thể trấn tĩnh lại được rồi lại phát biểu với câu chuyện cười lý thú và được hoan nghênh nhiệt thành. Kể lại cho tôi nghe về nỗi khiếp sợ đó, anh ấy nói: "Tất cả những gì tôi nghĩ tới là những khuôn mặt đang chằm chằm nhìn vào mình dưới kia và tôi không thể nhớ nổi mình định nói gì".

Phát hiện đáng chú ý gần đây nhất trong việc nghiên cứu bộ não

những người bị căng thẳng - ví dụ như việc phát biểu trước những khán giả khó tính - đã chỉ ra rằng vùng não cảm xúc hoạt động theo cách làm suy yếu dần hoạt động vùng trung tâm điều khiển của bộ não, vùng thuỳ trước, nằm ngay sau trán.

Thuỳ trước là vùng "bộ nhớ hoạt động", khả năng chú ý và tập trung vào bất kể loại thông tin gì là đặc điểm chính của vùng này. Bộ nhớ đóng vai trò rất cần thiết cho việc nhận thức và hiểu biết, lập kế hoạch và đưa ra quyết định, nêu ra lý do và nghiên cứu.

Khi tâm trí bình tĩnh, bộ nhớ làm việc tốt nhất, nhưng trong trường hợp khẩn cấp, não chuyển sang phương thức tự bảo vệ, lấy sự bình tĩnh từ bộ nhớ hoạt động và chuyển chúng tới những vùng khác để tạo ra sự cảnh giác quá mức - một trạng thái tâm lý được tạo ra để phù hợp với sự tồn tại.

Trong trường hợp khẩn cấp, bộ não rơi vào những lối mòn giống nhau và đơn giản, nó phản ứng lại và gạt sang một bên những suy nghĩ phức tạp, những ý tưởng sáng tạo và những kế hoạch dài hạn. Trọng tâm là tình trạng hiện thời hoặc nỗi lo lắng thường trực. Với bạn tôi, tình huống khẩn cấp đó đã làm tê liệt khả năng nhớ bài phát biểu trong khi anh ta lại tập trung hết tâm trí vào "nỗi đe doạ" sắp tới - tất cả khán giả đang chăm chú chờ đợi bài phát biểu.

Sự tấn công của hạch hạnh trị giá 3 triệu đô la

Khi Mike Tyson trở nên giận dữ và cắn vào tai của Evander Holyfield trong trận đấu quyền anh hạng nặng năm 1997, anh ta đã bị phạt 3 triệu đô la và bị cấm thi đấu quyền anh một năm. Đây là mức phạt kỷ lục mà anh ta phải trả từ tài khoản trị giá 30 triệu đô la của mình.

Ở một góc độ khác, Tyson chính là nạn nhân của trung tâm báo động của não bộ. Nằm trong vùng não cảm xúc cổ điển, việc tiếp nối báo động tập trung vào hàng loạt các cấu trúc phát tín hiệu trong não bộ được gọi là hệ thống *limbic*. Cấu trúc này đóng vai trò quan trọng trong các tình huống xúc cảm khẩn cấp mà khiến chúng ta bị "bất ngờ", "bất thần". Đó chính là hạch hạnh.

Vùng thuỳ trước, trung tâm điều khiển kết nối với hạch hạnh bằng một dây thần kinh lớn. Việc kết nối các nơ-ron thần kinh giữa hạch hạnh và vùng thuỳ trước đóng vai trò như đồng hồ báo thức của não bộ. Đó là một thiết lập có giá trị to lớn trong hàng triệu năm tiến hoá của loài người.

Hạch hạnh là khu vực bộ nhớ cảm xúc của não bộ, là "kho" chứa tất cả những cảm xúc như chiến thắng và thất bại, sợ hãi và hy vọng, giận dữ và thất vọng. Nó sử dụng những cảm xúc được lưu lại với vai trò như một lính canh, kiểm soát tất cả những thông tin nhập vào, mọi thứ chúng ta nhìn thấy và nghe thấy từng phút từng giờ để quyết định đó là nỗi sợ hãi hay cơ hội bằng cách kết hợp điều đang xảy ra với những kinh nghiệm trong quá khứ.

Đối với Mike Tyson, việc bị Hollyfield húc đầu khiến anh ta vô cùng tức giận và làm cho anh ta nhớ lại việc Hollyfield đã làm y như vậy tám tháng trước trong một trận đấu mà Tyson đã bị thua (dù sau đó Tyson có kiện cáo om sòm). Kết quả là Tyson bị mất hạch hạnh dẫn tới phản ứng tức thời. Cuối cùng anh ta phải chịu hậu quả nghiêm trọng.

Trong qua trình tiến hoá, hạch hạnhgần như có thể sử dụng bộ nhớ mẫu để trả lời cho những câu hỏi quan trọng với sự tồn tại, ví dụ như: "Có phải ta là nạn nhân của nó? hay nó là nạn nhân của ta?". Câu trả lời cho những câu hỏi kiểu như thế cần phải rất khôn ngoan để xử lý đúng tình huống và tính được phản ứng hiện thời sẵn có. Không cần thiết phải dừng lại để suy nghĩ, nghiền ngẫm sâu hơn.

Những phản ứng của não khi có khủng hoảng vẫn tuân theo các quy tắc rất xưa cũ: nó tăng cường sự nhạy bén của cảm giác, dừng các suy nghĩ phức tạp, tạo ra phản ứng - mặc dù điều này có thể gây trở ngại nghiêm trọng đối với cuộc sống hiện đại.

Khi cảm xúc quá nóng

Tôi không thể giúp gì ngoài việc nghe lỏm câu chuyện của người phụ nữ đang gọi điện cạnh tôi ở sân bay O'Hare. Bà ta đang quát ầm lên. Rõ ràng là bà ta đang vướng vào một vụ ly hôn rắc rối và chồng cũ của bà ta đang gây khó khăn. Bà ta hét vào điện thoại: "Hắn ta đúng là đồ khốn khi nói chuyện về ngôi nhà. Luật sư của tôi đã gọi tôi ra khỏi buổi họp để báo rằng chúng tôi phải đến toà ngay. Còn tôi thì phải thuyết trình chiều nay... Đây sẽ là lúc tệ nhất cho chuyện vớ vẩn này!". Bà ta hét lên với đầu dây bên kia, túm lấy túi sách và đùng đùng bỏ đi.

Luôn là "thời gian tệ nhất" khi chúng ta gặp khó khăn và chịu áp lực lớn. Khi hàng đống căng thẳng xếp chồng chéo lên nhau, chúng có vẻ càng nhiều lên, dường như trạng thái căng thẳng được tăng lên theo cấp số nhân, vì thế chúng ta ngày càng tiến gần đến cực điểm không thể chịu đựng nổi, mỗi gánh nặng càng

trở nên nặng nề hơn và có vẻ đó là điều phiền toái cuối cùng. Điều này thường xảy ra với cả những rắc rối nhỏ đến nỗi mà nó không làm chúng ta lúng túng mà chỉ bỗng nhiên có vẻ hơi khác lạ. Nhà thơ Charles Bukowski đã nhận thấy điều này, "khi chúng ta bị đưa vào bệnh viện tâm thần, đó không phải là điều gì to tát cả, đó cũng không phải là mất mát tình yêu, nhưng sợi dây đã đứt thì chẳng còn gì cả".

Với cơ thể, không có sự phân chia nào giữa gia đình và công việc, căng thẳng tạo nên căng thẳng, không kể bắt nguồn từ đâu. Nguyên nhân sinh hoá khiến một rắc rối nhỏ cũng làm chúng ta quá sức chịu đựng nếu chúng ta đã quá căng thẳng và mệt mỏi. Khi hạch hạnh chạm vào điểm lo sợ của não bộ, nó sẽ tạo ra một phản ứng mà bắt đầu là việc giải phóng hoocmon CRF và kết thúc là vô số các hoocmon gây căng thẳng khác, chủ yếu là cortisol.

Những hoocmon mà chúng ta cất giấu dưới mỗi cơn stress đủ mạnh để tạo nên một trận chiến, nhưng khi bị ẩn đi thì chúng ở trong cơ thể hàng giờ và mỗi việc gây căng thẳng kế tiếp đều tăng thêm lượng hoocmon gây stress sẵn có. Kết quả của sự tích tụ có khiến chúng ta dễ dàng bị tức giận hay vô cùng lo lắng.

Một tác động khác của hoocmon gây stress liên quan tới lưu thông máu. Khi nhịp tim tăng lên máu chuyển hướng từ trung tâm nhận thức cao hơn của não bộ tới các vùng khác cần thiết hơn trong những trường hợp khẩn cấp. Lượng đường trong máu dễ tăng vọt này, các chức năng ít liên quan hơn giảm xuống, nhịp tim tăng mạnh để sẵn sàng cho trận chiến hoặc bỏ chạy. Tác động tổng thể của cortisol lên chức năng não bộ đảm bảo một số bước căn bản để tồn tại như phát triển cảm giác, làm giảm trí nhớ và thực hiện những việc mà não còn nhớ mặc dù chức năng đó vẫn bị ảnh hưởng trong trường hợp khẩn cấp.

Cortisol lấy cắp năng lượng từ bộ nhớ, từ kiến thức và chuyển chúng thành cảm giác. Khi mức cortisol cao con người mắc lỗi nhiều hơn và dễ bị quẫn trí hơn và họ không thể nhớ nổi, thậm chí cả những thứ họ vừa mới đọc. Những suy nghĩ không liên quan chen vào và làm quá trình xử lý thông tin trở nên khó khăn hơn.

Nếu căng thẳng kéo dài, trạng thái này sẽ biến mất hoặc trở nên tệ hơn. Khi chuột thí nghiệm bị căng thẳng kéo dài, lượng cortisol và các hoocmon gây stress có liên quan khác có thể tăng đến mức gây độc, có thể làm nhiễm độc và làm chết các dây thần kinh. Nếu stress vẫn tiếp tục kéo dài trong suốt quãng đời của chúng thì nó

có ảnh hưởng rất lớn đến não bộ. Bộ não sẽ bị xói mòn và suy giảm vùng *hippocampus* - vùng trung tâm của bộ nhớ. Điều này cũng xảy ra tương tự đối với con người. Không chỉ căng thẳng thần kinh cao độ khiến cho chúng ta hành động ngớ ngẩn mà căng thẳng kéo dài có thể gây ra những ảnh hưởng lâu dài và con người trở nên đần độn.

Thay vì việc giảm lượng thông tin quá tải, thư điện tử cũng được tính thêm vào lượng thông tin nhận được từ điện thoại, thư thoại, fax, thư tay, v.v... Tràn ngập bởi hàng loạt tin nhắn đã đặt con người vào trạng thái phản ứng lại như thể là họ luôn bị trong tình trạng căng thẳng. Tác động lớn nhất là tới sự tập trung. Mỗi tin nhắn là một sự rối trí, khiến cho người ta khó tập trung trở lại và nhiệm vụ bị gián đoạn.

Thật vậy, một nghiên cứu về hiệu quả công việc hàng ngày, ví dụ như kỹ sư, đã chỉ ra rằng nguyên nhân chính của hiện tượng làm việc kém hiệu quả chính là sự gián đoạn thường xuyên. Vì vậy, một kỹ sư giỏi đã tìm ra cách để anh ta tập trung hơn vào công việc. Anh ta đeo tai nghe trong khi không làm việc với máy tính.[7] Mọi người cho rằng anh ta đang nghe nhạc, nhưng thực ra anh ta không nghe gì cả, tai nghe chỉ để anh ta không bị tiếng chuông điện thoại và những người công nhân khác làm phiền. Cách thức này có thể hiệu quả về một mặt nào đó, nhưng chúng ta cần chính khả năng bên trong để giải quyết những cảm giác mà stress gây ra cho chúng ta.

Dây thần kinh chỉ nói "không"

Thuỳ trước, đầu tiên, giữ cho hạch hạnh luôn được kiểm soát, đưa ra những đánh giá, hiểu về các quy định trong cuộc sống và cảm nhận về những phản ứng nào là thích hợp và đúng đắn nhất. Những dây thần kinh chỉ nói "không" khẳng định lại về hạch hạnhrằng trên thực tế chúng ta không bị nguy hiểm và xu hướng phản ứng ít tiêu cực hơn sẽ thực hiện.

Vì hạch hạnhlà bộ phận báo động của bộ não, nó mạnh hơn cả thuỳ trước trong vòng một giây đầu tiên khi gặp sự cố. Nó sẽ báo hiệu trước trong khi đó, thuỳ trước không thể phản ứng nhanh và trực tiếp như hạch hạnh. Thuỳ trước lại có một hàng các nơ-ron thần kinh kiềm chế. Các nơ-ron thần kinh này có khả năng chặn các chỉ thị điên cuồng mà hạch hạnh đưa ra. Cơ chế này giống như việc tìm ra mã số bí mật có thể chấm dứt những cảnh báo giả của hệ thống an ninh trong các gia đình.

Richard Davidson, Giám đốc phòng thí nghiệm nghiên cứu về khoa học thần kinh ứng dụng của Đại học Wisconsin, đã tiến hành tìm ra một loạt các nghiên cứu mang tính đột phá về trí tưởng tượng của bộ não. Nghiên cứu này được thử nghiệm trên hai nhóm. Nhóm thứ nhất được xác định có khả năng phục hồi nhanh từ những thăng trầm của cuộc sống còn nhóm thứ hai trái ngược lại với nhóm đầu, tức là dễ bị gục ngã trước những thăng trầm đó. Davidson đã theo dõi bộ não khi chúng thực hiện các cơ chế khó nhất như ghi chép lại những kinh nghiệm về những thất bại nặng nề nhất hay khi thực hiện một phép toán khó dưới áp lực của thời gian.

Những người có khả năng phục hồi nhanh sẽ thoát khỏi sự căng thẳng nhanh chóng bởi vùng thuỳ trước của họ bắt đầu trấn áp hạch hạnh chỉ trong vài giây. Ngược lại, ở những người dễ bị tổn thương hơn, nghiên cứu thấy có sự tấn công tiếp tục của các hoạt động trên hạch hạnh và nỗi đau của họ vẫn kéo dài vài phút sau khi các hoạt động gây căng thẳng kết thúc.

Davidson nói: "Những người có khả năng phục hồi nhanh đã bắt đầu ngăn chặn sự đau đớn trong suốt quá trình đối đầu với sự căng thẳng, suy sụp. Họ là những người lạc quan và có định hướng hành động rõ ràng. Nếu có trở ngại gì xảy ra cho cuộc sống của họ, họ sẽ ngay lập tức tìm cách để vượt qua chúng."

Các dây thần kinh có khả năng kiềm chế ở giữa thuỳ trước và hạch hạnh có tác dụng rất lớn đối với các khả năng tự điều chỉnh, đặc biệt là khả năng tự kiểm soát trước căng thẳng và khả năng thích ứng nhanh với thay đổi. Cả hai khả năng này đều khiến chúng ta bình tĩnh được trước những trở ngại của cuộc sống như: khủng hoảng, sự bất định và những thách thức. Khả năng ngăn chặn những thông điệp từ hạch hạnh của thuỳ trước giúp giữ sự thảnh thơi cho tinh thần và giúp chúng ta hoạt động bình thường.

Để chứng minh những kết quả trong nghiên cứu, chúng tôi đã xem xét đến những tổn thất cho hoạt động kinh doanh khi một giám đốc, người ra quyết định chính cũng là người quản lý nhiều người khác, yếu trong kỹ năng cảm xúc cơ bản này. Chúng tôi đã thực hiện việc nghiên cứu trường hợp của các giám đốc cửa hàng của một chuỗi hệ thống bán lẻ lớn ở Mỹ. Những giám đốc bị căng thẳng nhất, bị bao vây trước những áp lực của công việc, sẽ quản lý cửa hàng của họ tồi nhất. Chúng tôi dùng bốn thông số để đo hiệu quả hoạt động của một cửa hàng. Đó là: lợi nhuận thuần, doanh số bán hàng trên diện tích cửa hàng, doanh số bán hàng của một nhân viên và hiệu quả trên mỗi đồng đô la đầu tư. Những

người tự chủ nhất dưới những áp lực đó sẽ là những người đạt được kỷ lục bán hàng trong lĩnh vực này.

Khi những đứa trẻ của Marshmallow trưởng thành

Sáu bạn trẻ học chung đại học đang uống và chơi bài vào một đêm khá khuya thì họ cãi nhau. Ted và Mack ngày càng giận dữ và to tiếng hơn cho đến khi Mack nổi khùng lên và la hét thì Ted lại vô cùng bình tĩnh và thận trọng. Nhưng Mack lúc này cực kỳ nóng giận, cậu ta nhảy lên và thách Ted đánh nhau. Ted đáp lại sự khiêu khích của Mack một cách bình tĩnh, từ tốn rằng cậu ta sẽ xem xét việc đánh nhau với Mack nhưng chỉ sau khi họ chơi bài xong.

Mặc dù đang vô cùng tức giận nhưng Mack cũng đồng ý. Trong suốt thời gian chơi bài còn lại, Ted bị thua những người khác, nhưng cuộc chơi vẫn kết thúc mà chẳng có chuyện gì xảy ra. Điều này khiến cho Mack có thời gian bình tĩnh trở lại và suy nghĩ. Cuối cùng, Mack đã bình tĩnh và cho rằng mọi việc đã qua, cậu ta xin lỗi về sự nóng nảy của mình và không có trận đánh nhau nào xảy ra cả.

Họ gặp lại nhau 20 năm sau trong ngày hội trường. Lúc này Ted đã thành công trong việc kinh doanh bất động sản còn Mack thì thất nghiệp, nghiện rượu và ma tuý.

Sự khác nhau giữa Ted và Mack kể trên minh chứng rõ ràng cho lợi ích của khả năng kiềm chế tức giận. Mạch then chốt ở đây chính sự sắp xếp các dây thần kinh có khả năng ngăn chặn ở thuỳ não trước để có thể loại bỏ những thông điệp gây nóng giận từ trung tâm cảm xúc, bắt đầu từ hạch hạnh trong khi tức giận. Với Ted, mạch này hoạt động tốt, còn với Mack thì không.

Câu chuyện về Ted và Mack cũng giống như đường đời của hai nhóm trẻ em mà tôi viết trong cuốn *Emotional Intelligence* (Trí tuệ xúc cảm), những em này là một phần trong cuộc thử nghiệm gọi là "thử nghiệm kẹo dẻo". Mỗi em bé 4 tuổi của trường mầm non Stanford được đưa vào một căn phòng khác nhau, trong đó có đặt một viên kẹo dẻo trên bàn trước mặt chúng, tôi bảo với chúng rằng "Cháu có thể ăn chiếc kẹo này ngay bây giờ nếu cháu muốn, nhưng nếu cháu không ăn và chờ cho đến khi chú làm xong một số việc lặt vặt thì khi chú quay lại cháu sẽ có hai chiếc kẹo".

Khoảng 14 năm sau, khi chúng đã tốt nghiệp trung học, những đứa trẻ đã ăn kẹo ngay lập tức được đem so sánh với những đứa đợi và có hai chiếc. Những đứa chộp ngay lấy kẹo có vẻ như dễ bị

căng thẳng hơn, dễ nóng giận và hay đánh nhau hơn, ít khả năng theo đuổi đến cùng mục đích của mình hơn so với những đứa trẻ biết chờ đợi.

Tuy nhiên, điều gây ngạc nhiên nhất cho những nhà nghiên cứu lại là một ảnh hưởng hoàn toàn gây bất ngờ. Những đứa trẻ đã chờ đợi để có thêm kẹo, so với những đứa trẻ không chờ đợi, có điểm số trung bình cao hơn đáng kể là 210 điểm trong kì thi tuyển sinh vào đại học.

Tôi lý giải nguyên nhân là do tính nóng vội làm giảm khả năng học tập giải thích bằng việc quay trở lại mối liên quan giữa hạch hạnh và thuỳ não trước. Là nguyên nhân của tính vội vàng, hạch hạnhcũng gây ra sự quẫn trí. Thuỳ não trước là vùng bộ nhớ hoạt động, khả năng chú ý đến những điều trong tâm trí chúng ta.

Về khía cạnh khác, khi chúng ta bị những suy nghĩ cảm xúc chế ngự, chúng ta có ít chỗ để chú ý hơn trong bộ nhớ hoạt động. Với học sinh phổ thông, điều này có nghĩa là chúng ít tập trung vào thầy cô giáo, vào sách vở và bài tập hơn. Nếu điều này kéo dài nhiều năm, kết quả là những học sinh này sẽ học kém và kết quả thể hiện chính ở điểm số trong kỳ thi vào đại học.

Khi những đứa trẻ trong cuộc nghiên cứu ở Stanford trưởng thành, sự khác biệt càng trở nên rõ ràng hơn. Trong 20 năm gần đây, những người mà khi còn nhỏ không ăn kẹo dẻo ngay vẫn làm việc tốt hơn, chu đáo hơn và có khả năng tập trung tốt hơn. Họ cũng phát triển khả năng tốt hơn, có mối các quan hệ thân thiện hơn, đáng tin cậy hơn, có trách nhiệm hơn và thể hiện được khả năng tự kiểm soát trong tình huống căng thẳng.

Ngược lại, những người chộp ngay lấy kẹo khi 4 tuổi, giờ đây, sau 20 năm kém thông minh hơn và không giỏi bằng những người kiềm nén được cảm xúc. Họ thường cô đơn hơn và không đáng tin, dễ bị quẫn trí và không kiên định theo đuổi mục đích của mình. Khi căng thẳng, họ khó kiểm soát được bản thân. Họ phản ứng với các áp lực kém linh hoạt và chỉ lặp đi lặp lại các phản ứng đó.

Câu chuyện về những đứa bé ăn kẹo dẻo đã đưa lại bài học về cái giá của việc không kiểm soát được cảm xúc. Khi bị căng thẳng, lo âu, khả năng suy nghĩ và làm việc của chúng ta đều bị ảnh hưởng.

Trái tim được kiểm soát

Tự điều chỉnh cảm xúc bao gồm không chỉ là làm giảm stress,

kiềm chế nóng vội mà nó còn có nghĩa là cố ý tạo ra một cảm xúc thậm chí kể là một cảm xúc không dễ chịu. Một vài người đi thu hoá đơn mà tôi nói chuyện cùng đã tự tạo ra cảm giác khác bằng cách gọi điện đánh thức người khác dậy trong tâm trạng cáu bẳn và mất bình tĩnh. Các bác sĩ báo tin không tốt cho bệnh nhân và gia đình của họ cũng tự đặt mình vào tâm trạng buồn rầu, hay những người làm dịch vụ lễ tang có vẻ một phù hợp với các gia đình có tang. Trong ngành dịch vụ và bán lẻ, việc hô hào để trở nên thân thiện hơn với khách hàng rất phổ biến.

Một trường phái tư duy cho rằng khi người nhân viên được yêu cầu thể hiện một cảm xúc nào đó, họ phải thực hiện miễn cưỡng để giữ việc làm. Khi chủ doanh nghiệp quyết định nhân viên cần làm như vậy thì kết quả là mỗi người đều diễn đạt tình cảm rất khác tâm trạng của mình. Nhân viên bàn lẻ, người phục vụ trên máy bay và nhân viên khách sạn phục vụ khách hàng là những người như vậy, nhà xã hội học Hochschild của trường Đại học Berkeley, California, gọi đây là cảm xúc "thương mại hoá" - một dạng cảm xúc bị ép buộc.

Quan sát vấn đề kỹ hơn đã chỉ ra rằng đó chỉ là một nửa câu chuyện. Việc tranh luận xem nhân viên bị ép buộc bày tỏ cảm xúc như vậy có khó nhọc hay không là ở chỗ người đó nhận định công việc như thế nào. Đối với các y tá tự coi mình là người chăm sóc tận tâm, dành thời gian chăm sóc bệnh nhân không phải là một gánh nặng mà chính điều đó làm công việc của họ có ý nghĩa hơn.

Tự kiểm soát cảm xúc không giống như kiểm soát hoàn toàn, dập tắt mọi cảm xúc và tính tự phát. Trên thực tế, kiểm soát hoàn toàn như thế phải trả giá cả về vật lý lẫn tâm lý. Những người dập tắt mọi cảm xúc của mình đặc biệt là các cảm xúc tiêu cực mạnh sẽ làm nhịp tim tăng lên, đó là dấu hiệu của căng thẳng. Khi việc kìm nén cảm xúc xảy ra quá lâu, nó có thể làm giảm sút trí tuệ và phải can thiệp bằng các tác động xã hội.

Ngược lại, năng lực cảm giác ám chỉ rằng chúng ta có thể lựa chọn diễn đạt cảm xúc như thế nào. Sự khôn khéo, tế nhị đặc biệt quan trọng trong nền kinh tế toàn cầu vì quy tắc diễn đạt cảm xúc ở các nền văn hoá khác nhau thì rất khác nhau. Có những điều phù hợp với nền văn hoá này nhưng lại không phù hợp với nền văn hoá khác. Ví dụ, những nhà điều hành đến từ các nền văn hoá lâu đời, như ở Bắc Âu, có thể bị các đối tác của mình tại Mỹ La tinh coi là hơi "lạnh".

Ở Mỹ, việc kiềm chế biểu lộ cảm xúc thường đi kèm với một thông

điệp không tích cực, gây cảm giác xa cách và thờ ơ. Một nghiên cứu gần đây với gần 2.000 nhà quản lý, giám đốc và các chuyên gia của các công ty của Mỹ đã chỉ ra mối liên kết chặt chẽ của việc thiếu tự giác và khả năng diễn đạt kém. Trong khi nhóm các giám đốc cấp cao chủ động hơn nhiều so với các đồng nghiệp bình thường thì nhóm chuyên gia cũng chủ động hơn nhóm giám đốc trong diễn đạt cảm xúc cá nhân, nhóm chuyên gia có vẻ như cũng chú ý hơn tới tác động của việc biểu đạt cảm xúc không phù hợp với tình huống được đưa ra.

Việc tiếp cận các tầng lớp trên cho thấy rằng hoàn cảnh làm việc đặc biệt tác động tới cảm giác, gần như toàn bộ phần còn lại là yếu tố văn hoá. Với không khí thân mật trong gia đình hay với bạn bè, chúng ta có thể lớn lên và suy nghĩ dù cho có gánh nặng trong tim và trên vai. Với công việc, những quy tắc cảm xúc khác sẽ thay thế.

Tự điều chỉnh tức là sự kiểm soát những bốc đồng cũng như những nỗi đau. Sự tự điều chỉnh phụ thuộc song song vào cơ chế làm việc của trung tâm cảm xúc và trung tâm điều hành não bộ nằm ở thuỳ trước. Hai kỹ năng cơ bản này (kiểm soát sự bốc đồng và khôi phục từ trạng thái rối loạn) là cốt lõi của năm khả năng cảm xúc sau:

Tự kiểm soát: Kiểm soát tốt những cơn bốc đồng và những cảm xúc nhất thời

Sự tin cậy: Có những đức tính như trung thực và liêm chính

Sự tận tâm: Có trách nhiệm và sự đáng tin cậy khi thực hiện những nghĩa vụ

Khả năng thích nghi: Linh hoạt trước những thách thức và sự thay đổi

Đổi mới: Chấp nhận những ý tưởng, cách tiếp cận và cả những kiến thức mới.

TỰ KIỂM SOÁT

Kiểm soát những xúc cảm nhất thời và sự bốc đồng

Con người có khả năng này có thể

• Kiềm chế sự bốc đồng và nỗi đau.

• Giữ bình tĩnh và quyết đoán ngay cả khi sự việc bất ngờ xảy ra.

• Suy nghĩ một cách kỹ càng và giải quyết chúng dưới mọi áp lực.

"Bill Gates đang vô cùng giận dữ. Mắt ông trừng lên, cặp kính thì lệch xiên lệch xẹo, mặt đỏ gay gắt và nhổ nước miếng liên tục"... Ông đang ngồi trong phòng họp chật chội, đông đúc tại trụ sở của Microsoft cùng với 20 thành viên trẻ tuổi. Chắc chắn họ cũng rất hoang mang khi nhìn thấy bộ dạng của ông Chủ tịch lúc này.

"Sự căng thẳng như muốn làm nổ tung căn phòng nhỏ. Đây là sự khởi đầu của bài tường thuật của cuộc thảo diễn nghệ thuật kiềm chế xúc cảm. Trong khi Bill Gates vẫn tiếp tục bài diễn thuyết một cách bực tức thì những người tham gia chương trình này vô cùng lúng túng và không biết làm cách nào để thuyết phục, chí ít là xoa dịu ông. Dường như chẳng có ai có thể làm được điều đó ngoại trừ một người Mỹ gốc Trung Quốc có giọng nói nhẹ nhàng, êm dịu. Cô là người duy nhất trong phòng không hề bối rối trước cơn thịnh nộ của ông Chủ tịch. Trong khi tất cả mọi người đều tránh ánh mắt giận dữ của ông thì người phụ nữ này lại không ngần ngại nhìn thẳng vào đôi mắt đó, không dưới hai lần, cô đã làm gián đoạn bài diễn thuyết của Bill Gate bằng chính phong thái đĩnh đạc, bình tĩnh của mình. Lần đầu tiên, trước khi ông định hét lên thì giọng nói của cô đã làm cho ông bình tĩnh lại. Lần thứ hai đó là khi vị Chủ tịch yên lặng lắng nghe và nhìn chằm chằm vào bàn mình đang ngồi. Sau lúc đó, cơn bực tức của ông biến mất và ông nói với cô: "Được rồi, mọi thứ có vẻ tốt hơn rồi đấy, đứng lên nào!". Và ông đã chấm dứt cuộc họp tại đó.

Những gì người phụ nữ này nói không khác nhiều so với người khác trong cuộc họp. Tuy nhiên, sự điềm tĩnh có thể đã giúp cô nói tốt hơn. Việc suy nghĩ tỉ mỉ có lẽ sẽ tốt hơn là chỉ ngồi mà lo lắng, sợ hãi. Bên cạnh đó, hành vi ứng xử của cô cũng là một phần trong thông điệp mà cô gửi đến ông Chủ tịch, rằng bài phát biểu đó chẳng thể hăm doạ được cô. Điều đó cũng có nghĩa cô có thể đối diện với sự giận dữ đó mà không bối rối và khẳng định chẳng có lý do gì bị kích động cả.

Kỹ năng này chính là sự tự chủ trong những cảm xúc vô hình có thể giảm thiểu sự xuất hiện của những cơn nóng giận bất thường. Công việc này bao gồm cả việc tránh sự lúng túng trong lúc căng thẳng hoặc điều khiển người có thái độ chống đối để cơn nóng giận của họ không quay trở lại. Một ví dụ thực tế khác nữa là quản lý thời gian sao cho hợp lý: Việc thực hiện các kế hoạch hàng ngày cũng cần có sự tự chủ của bản thân. Nếu chúng ta không thực

hiện thời gian biểu đó một cách chính xác mà chỉ coi là những nhu cầu tầm thường, liệu đó có phải là sự lãng phí thời gian và sao nhãng công việc của mình hay không?

Trách nhiệm cá nhân trong công việc có lẽ là khả năng điều khiển chính những ham muốn của bản thân. Tính khí khác nhau có thể tác động đến những ý nghĩ, trí nhớ và nhận thức của con người. Khi chúng ta giận dữ, chúng ta hay nhớ đến những việc đã qua để phụ hoạ thêm cơn giận dữ, sự tức giận sẽ làm cho chúng ta cảm thấy ngay cả những nhận xét dễ chịu nhất cũng trở thành chống đối chúng ta. Kìm nén những cảm xúc này là rất quan trọng cho phép chúng ta có thể làm việc hiệu quả.

Khi công việc là địa ngục

Nhiều năm trước, ông chủ của tôi, người mới được thăng chức lên vị trí này, đã làm tôi phải chú ý bởi những tham vọng to lớn của ông ta. Để làm tốt công việc của mình ông ta chủ trương thuê những cây bút trẻ - "người của chính ông ta" - những người chắc chắn có những thành tích nổi bật trong nhà xuất bản. Ông đã dành nhiều thời gian cho nhân viên mới và cố ý phớt lờ chúng tôi - những nhân viên cũ.

Có lẽ chính ông ta cũng phải chịu áp từ ông chủ của mình - Nhưng tôi không bao giờ biết được động cơ thúc đẩy ông ta. Thật ngạc nhiên, vào một ngày ông ta đã mời tôi một tách cà phê trong quán ăn tự phục vụ tại công ty. Sau vài câu xã giao, ông bất ngờ thông báo rằng công việc tôi làm không đạt yêu cầu, chính xác thì việc tôi không đạt được các yêu cầu đó cũng rất mơ hồ - trong khi đó, dưới thời ông chủ cũ, tôi luôn được coi là một trong những người có những thành tích tốt. Nhưng lúc này, rõ ràng là nếu tôi không cố gắng cải thiện công việc của mình tôi sẽ bị sa thải.

Không cần phải nói điều đó làm tôi lo lắng như thế nào. Chính những khoản nợ và mong ước cho bọn trẻ nhà tôi được học trong những trường đại học tốt đã buộc tôi phải cố gắng giữ công việc hiện tại. Nhưng thật tồi tệ, việc viết lách tự nó đòi hỏi một sự tập trung cao nhưng những lo lắng đã xâm chiếm lấy tôi làm tôi sao nhãng với những ý tưởng mới cho công việc bởi viễn cảnh thê thảm về tài chính.

Những gì đã giúp tôi thoát khỏi tình trạng lo lắng đó chính là một thuật đơn giản - thiền để học cách giữ cho đầu óc minh mẫn, sáng suốt. Thuật này tôi đã học và áp dụng nhiều năm trước đây. Tôi tự cho phép mình mỗi sáng nửa tiếng hoặc một tiếng ngồi thiền

trước khi bắt đầu một ngày mới.

Những người giỏi kiềm chế thường áp dụng kỹ thuật quản lý áp lực mỗi khi họ cần, đó có thể là đi bơi, nghỉ ngơi, tập yoga - hay như tôi là tập thiền. Tuy nhiên, các phương pháp này không có nghĩa là giúp chúng ta thỉnh thoảng không cảm thấy thất vọng hay mệt mỏi, khó chịu mà nó thường chỉ có tác dụng kích thích vào các hạch làm giảm các kích động và sự hoạt động liên tục của các dây thần kinh. Nhờ vậy, chúng ta sẽ khôi phục nhanh hơn từ hạch hạnh và đưa chúng ta trở về trạng thái ban đầu. Kết quả cuối cùng là chúng ta sẽ giảm được căng thẳng và bệnh tật.

Cảm giác bất lực

Cảm giác bất lực trước những áp lực công việc gây ảnh hưởng không tốt đến chúng ta. Đối với trường hợp của những chủ doanh nghiệp nhỏ và người làm công, những người có tinh thần vững vàng là do họ có thể kiểm soát tốt những rắc rối trong cuộc sống như sự giận dữ, buồn chán và bối rối khi đối mặt với những xung đột và căng thẳng trong công việc. Còn những người không biết kiểm soát những rắc rối này thường buồn chán thậm chí là từ bỏ công việc.

Một nghiên cứu được tiến hành trên 7.400 người làm việc trong ngành dịch vụ công ích của London, họ luôn phải hoàn thành công việc theo thời gian do người khác đặt ra và theo cách mà người khác mong muốn. Cách làm việc này khiến họ có nguy cơ mắc các căn bệnh về tim mạch cao hơn 50% so với những người làm các công việc linh hoạt hơn. Cảm giác không tự kiểm soát được trước những yêu cầu và áp lực trong công việc sẽ khiến chúng ta có nguy cơ mắc bệnh tim mạch và cao huyết áp. Chính vì vậy, tất cả các mối quan hệ của chúng ta trong công việc đặc biệt là mối quan hệ với ông chủ hay cấp trên đều ảnh hưởng đến thể chất và tinh thần của chúng ta. Một cuộc thí nghiệm đối với người tình nguyện tiếp xúc với virus cúm đã được tiến hành. Sau năm ngày theo dõi những người mắc bệnh là những người mà phải chịu những căng thẳng trong công việc và dễ bị tổn thương. Nếu một ngày làm việc căng thẳng không phải là vấn đề thì những căng thẳng triền miên với cấp trên đủ làm bạn mệt mỏi, lo lắng và giảm khả năng phục hồi hệ miễn dịch.

Một phát hiện mới đây cho thấy giữa não bộ và cơ thể có mối quan hệ giữa tinh thần và thể chất, cảm xúc trung tâm đóng vai trò then chốt, liên kết hệ thống tim mạch và hệ miễn dịch. Điều này giải thích tại sao khi buồn chán, thất vọng, giận giữ, căng thẳng

có nguy cơ bị bệnh tim cao gấp đôi. Những người bị bệnh tim phải trải qua phút nguy kịch khi lượng máu đến tim không đủ và dễ bị đột quỵ.

Trường hợp về phụ nữ có gia đình vẫn đi làm thì họ là những người chịu gánh nặng áp lực công việc và sẽ tồi tệ hơn khi cuộc sống gia đình luôn căng thẳng, chẳng hạn như khi bọn trẻ bị ốm. Những người mẹ đơn thân và những người đã lập gia đình làm việc ở những vị trí tương đối thấp, có ít khả năng kiểm soát công việc của mình dễ bị stress cao hơn những người cùng vị trí nhưng chưa có con.

Giá trị của sự tự nhận thức

Một giáo sư đại học có vấn đề về tim mạch đã được gắn một bộ phận di động dùng để kiểm tra nhịp đập tim bởi vì khi nhịp tim ông ta vượt quá 150 nhịp một phút thì chỉ có một lượng oxy rất nhỏ được vận chuyển lên các cơ tim. Một ngày, vị giáo sư đến tham dự một cuộc họp thường kỳ của khoa nhưng tưởng như kéo dài mãi và ông cảm thấy đó là một sự lãng phí thời gian.

Nhưng ông nhận thấy qua màn hình rằng trong khi ông nghĩ mình đã thoát ra hoàn toàn từ những cuộc thảo luận thì nhịp đập tim của ông đạt đến mức nguy hiểm. Ông đã không nhận ra cho đến khi suy nghĩ của ông bị xáo trộn bởi sự tranh giành quyền lực thường ngày trong khoa. Sự tự nhận thức được coi là kỹ năng cơ bản trong việc kiểm soát cảm xúc. Nếu không chú ý cẩn thận, chúng ta có thể bị lâm vào tình trạng giống như vị giáo sư trên tức là quên mất rằng đời sống công việc có thể gây ra những căng thẳng như thế nào.

Thêm vào đó, chúng ta càng kiểm soát sự xáo trộn cảm xúc chính xác bao nhiêu thì chúng ta lại dễ khôi phục lại từ những lo lắng buồn phiền bấy nhiêu. Khi quan sát một cuộc thí nghiệm, mọi người xem một đoạn phim sinh động về đề tài cấm uống rượu khi lái xe, trong đó chiếu cảnh những tình huống tai nạn ô tô nghiêm trọng, họ cảm thấy rất đau buồn với những suy nghĩ lặp đi lặp lại về đoạn phim đau buồn mà họ vừa chứng kiến. Những người phục hồi nhanh từ những cảm xúc này là những người nhận thức rõ ràng nhất về cảm xúc của mình. Dường như, việc nhận thức rõ ràng cảm xúc giúp chúng ta kiểm soát được những tâm trạng xấu.

Tuy nhiên sự điềm tĩnh không có ý nghĩa nhiều khi chúng ta làm việc. Thậm chí khi một người cảm thấy điềm tĩnh nhưng nếu họ thật sự bị xáo động thì họ vẫn cần phải dập tắt cảm xúc bị xáo

trộn đó. Trong một số nền văn hoá, đặc biệt là ở châu Á, họ khuyến khích che giấu những cảm xúc khó chịu này. Khi giữ được sự bình yên cho mối quan hệ thì mỗi cá nhân đều phải trả giá. Một nhà tâm lý học đang giảng dạy về các khả năng trí tuệ xúc cảm đã tới châu Á để dự một cuộc thảo luận về chủ đề này. Ông nói: "Ở đây, các bạn đang gặp một vấn đề đó là giấu những cảm xúc khó chịu ở bên trong. Các bạn không giải toả nó mà giữ lại và chịu đựng chúng".

Việc giữ những cảm xúc khó chịu sẽ gây ra một số những trở ngại. Những người kiềm chế những cảm xúc này thường gặp thất bại trong việc cải thiện tình hình của họ. Có thể bề ngoài chúng ta không thấy họ đang bị những cảm xúc khó chịu tấn công nhưng bên trong họ lại đang bị gục ngã trước chúng dưới nhiều hình thức như: đau đầu, cáu kỉnh, hút thuốc và uống rượu bia nhiều, mất ngủ và cả sự chỉ trích bản thân. Khi người nào có những nguy cơ về sức khoẻ như trên, kể cả những người giải toả được những cảm xúc này, thì đều phải học cách kiểm soát phản ứng trước những nỗi buồn đau.

Tự kiểm soát hành động

Quang cảnh một khu phố cổ Manhattan: Một người đàn ông đỗ chiếc xe Lexus tại nơi cấm dừng xe trên một khu phố đông đúc, vội vã vào cửa hiệu mua vài thứ rồi lại vội vã quay ra. Nhưng một cảnh sát xuất hiện không chỉ ghi giấy phạt mà còn gọi cả một xe kéo chiếc Lexus của anh ta đi.

"Khốn kiếp!" - người đàn ông giận giữ nói. Ông ta còn hét vào mặt viên cảnh sát giao thông: "Anh chỉ là đồ rác rưởi!", cùng với việc đập mạnh tay vào nắp xe kéo.

Mặc dù rất tức giận nhưng người cảnh sát vẫn đáp lại rất bình tĩnh: "Đó là luật, nếu anh nghĩ mình bị oan anh có thể kháng án", sau đó người cảnh sát quay gót bước đi.

Tự kiểm soát là một khả năng quan trọng trong ngành thực thi pháp luật. Khi đối mặt với một người đang ở trong tình trạng bất thường (bị hạch hạnh tấn công) như trường hợp của lăng mạ người lái xe. Bạo lực sẽ xảy ra nếu viên cảnh sát trong tình huống đó cũng không kiềm chế được bản thân (tức là cũng bị những cảm xúc xuất phát từ hạch hạnh của anh ta tấn công). Thật vậy, giống như sỹ quan Michael Wilson, giảng viên của Trường Cảnh sát thành phố New York, đã nói: trong những tình huống như thế, rất nhiều cảnh sát phải vật lộn để kiềm chế phản ứng bản năng của

mình trước thái độ vô lễ - một thái độ mà họ cho rằng đó không chỉ là sự đe doạ vô căn cứ mà còn là một dấu hiệu của sự đe doạ đối với sự an toàn tính mạng của họ. Điều này đã gây nên một nối nguy hiểm cho cuộc sống của chính họ. Như Wilson nói thêm: "Ban đầu, khi có bất kỳ ai đó làm bạn hoảng sợ, cơ thể bạn sẽ muốn phản ứng lại. Nhưng trong tình huống đó, có rất ít người tự nói với mình rằng "Điều đó chẳng đáng gì, tôi xin chào thua người này".

Trong các trường đào tạo cảnh sát (ít nhất tại Mỹ - đây là nơi mà tình trạng bạo lực xảy ra cao nhất trên thế giới) đòi hỏi một sự nhận thức cẩn thận về mức độ sử dụng sức mạnh thích hợp trong từng tình huống. Những mối đe doạ, sự xâm phạm đến đời sống riêng tư hay hành động rút súng như một giải pháp duy nhất đều kích thích một sự phản kháng từ người đối diện.

Những nghiên cứu trong các tổ chức thực thi pháp luật chỉ ra rằng nhà chức trách nào sử dụng quyền lực ít nhất sẽ tiếp cận được những kẻ bạo lực trong trật tự và kiềm chế được những kẻ quá khích một cách chuyên nghiệp. Cảnh sát New York cho biết: nếu giữ được thái độ bình tĩnh, thậm chí là ngay cả khi đối mặt với những tay đua xe máy giận dữ, thì sẽ giảm đến mức tối đa các cuộc xô xát biến thành những vụ bạo lực.

Những người thường xuyên phải tiếp xúc với những kẻ khó chịu hay những người dễ bị kích động trong công việc của mình nên giữ vững nguyên tắc: bình tĩnh cho dù bị khiêu khích như thế nào. Ví dụ, những người hành nghề luật sư và bác sỹ tâm lý, họ luôn tỏ ra rất bình tĩnh trước những thân chủ hay bệnh nhân hung hăng. Thái độ này cũng có ở những người tiếp viên giỏi trên các chuyến bay bởi họ cũng luôn phải phục vụ những hành khách dễ cáu kỉnh và bực mình. Và cả trường hợp của các giám đốc hay các nhà điều hành, họ là những người giỏi trong việc cân bằng giữa nỗ lực, tham vọng và sự quyết đoán của bản thân với sự tự kiểm soát và các phẩm chất cá nhân trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

Khả năng tự phục hồi nhờ nỗ lực vượt qua căng thẳng

So sánh hai nhà điều hành của một trong số nhiều công ty điện thoại khu vực ở Mỹ. Đó là công ty mà sự căng thẳng có ở khắp nơi do phải trải qua sự điều chỉnh sắp xếp lại. Một người bị sự căng thẳng quấy rầy nói: "Cuộc sống của tôi chẳng khác gì một cuộc đua nước rút. Tôi luôn cố gắng kịp thời hạn đã đặt ra nhưng hầu hết những việc đó lại chẳng quan trọng gì. Chúng chỉ là những

công việc hàng ngày. Vì vậy, tôi đã lo lắng và căng thẳng. Tôi cũng thấy buồn chán trong suốt thời gian qua."

Nhà điều hành đầu tiên bị đánh giá là yếu theo một phẩm chất gọi là "sức chịu đựng", đây là khả năng giữ vững những cam kết, kiểm soát được cảm xúc và coi những căng thẳng là những thách thức để vượt qua chứ không phải coi nó là sự đe doạ tới bản thân. Một nghiên cứu cho thấy rằng những người phản ứng lại sự căng thẳng bằng "sức chịu đựng" luôn xác định công việc là vất vả nhưng vẫn hăng hái và biến nó thành một cơ hội để phát triển năng lực bản thân chứ không phải coi nó là kẻ thù. Những người này sẽ chịu được gánh nặng về mặt thể chất của sự căng thẳng tốt hơn và vượt qua chúng một cách dễ dàng hơn.

Một điều nghịch lý trong công sở là đứng trước một tình huống, người này thì coi nó là sự đe doạ ghê gớm còn người kia lại coi nó là một thách thức đầy thu hút. Nếu sở hữu một nguồn cảm xúc tích cực thì những điều tưởng như là sự đe doạ lại hoá ra một cơ hội tạo ra năng lượng và nhiệt tình cho bản thân. Có một sự khác nhau căn bản trong chức năng của bộ não giữa "sự căng thẳng có ích" và "sự căng thẳng có hại". Sự căng thẳng có ích sẽ là những thách thức tích cực động viên thúc đẩy chúng ta, còn sự căng thẳng có hại lại là những mối đe doạ sẽ lấn át làm chúng ta mất tinh thần.

Các hợp chất ở não bộ giúp sản sinh ra lòng nhiệt tình khi gặp phải một sự thử thách sẽ khác so với khi chúng ta đối mặt với sự căng thẳng và nguy hiểm. Khi các hợp chất này hoạt động thì chúng ta sẽ có năng lượng dồi dào, một nỗ lực tối đa và một tâm trạng tích cực. Các hợp chất hoá sinh trên tập trung xung quanh và kích hoạt hệ thần kinh giao cảm, tuyến thượng thận để tiết ra hợp chất gọi là chất catecholamines.

Chất catecholamines, adrenaline và noradrenaline khích thích chúng ta hoạt động một cách hiệu quả hơn chất cortisol. Khi não rơi vào trạng thái khẩn cấp, nó sẽ đẩy cortisol ra đồng thời sẽ tăng hàm lượng catecholamines. Nhưng chúng ta làm việc tốt nhất tại mức hoạt động não thấp và chỉ khi hệ thống catecholamines được kích hoạt (điều này không đe doạ tới công việc của chúng ta hay mang tới một sự phàn nàn từ ông chủ khi kích hoạt chất cortisol mà chính sự buồn chán, mất kiên nhẫn, thất vọng, thậm chí cả mệt mỏi sẽ gây ra những điều trên).

Do vậy, có hai loại căng thẳng - tích cực và tiêu cực - và hai hệ thống sinh học phân biệt. Nó cũng có một điểm cân bằng khi hệ

thần kinh giao cảm được kích hoạt (nhưng không quá cao). Tại điểm cân bằng này, tâm trạng của chúng ta sẽ ở trạng thái tích cực, khả năng suy nghĩ và phản ứng của chúng ta sẽ đạt mức tối ưu. Đây chính là khi chúng ta đạt đến đỉnh của thành tích.

SỰ TIN CẬY VÀ SỰ THẲNG THẮN

Duy trì tính thẳng thắn và chịu trách nhiệm về hành động của bản thân

Con người có những khả năng này thì có thể

Với sự tin cậy:

• Hành động có đạo đức và không để bị chê trách

• Xây dựng lòng tin thông qua sự đáng tin cậy và tính xác thực

• Thừa nhận lỗi lầm và đối phó với những hành động không đạo đức của người khác

• Vượt qua khó khăn và giữ lập trường cho dù mình ở số ít.

Với sự thẳng thắn:

• Tuân thủ cam kết và giữ lời hứa

• Hướng bản thân có trách nhiệm với những mục tiêu của mình

• Sắp xếp, và thận trọng trong công việc.

Một sản phẩm mới đầy tiềm năng sắp được tung ra thị trường thị trường. Đó là đệm không khí hai buồng, với lợi thế cạnh tranh so với các sản phẩm cùng loại là giữ được nhiệt cho cơ thể. Trong một cuộc nói chuyện giữa nhà phát minh và một doanh nhân, người sẽ đầu tư để sản xuất và bán sản phẩm này ra thị trường, người doanh nhân hứa sẽ trả cho nhà phát minh một khoản tiền để mua bằng sáng chế của sản phẩm này. Vị doanh nhân còn tiết lộ với một chút kiêu hãnh trong câu chuyện với nhà phát minh rằng ông không bao giờ phải trả bất cứ các khoản thuế nào.

Nhà phát minh hỏi với giọng ngờ vực: “Anh đã làm như thế nào?”

“Tôi giữ hai quyển sổ kế toán” - Nhà kinh doanh đáp lại một cách tự mãn

Nhà phát minh lại hỏi: “Vậy quyển sổ nào ông dùng để ghi lại

doanh số những chiếc đệm để ông ước tính được số tiền mà ông cần phải trả tôi?"

Câu hỏi đó đã không thể trả lời và vụ làm ăn thất bại.

Sự tín nhiệm bắt nguồn từ tính thẳng thắn. Những người thành công biết rằng sự tin tưởng trong công việc cho phép mọi người thấy được những giá trị, những nguyên tắc, mục đích và tình cảm của đối tác và bằng cách đó họ có những cách đối xử phù hợp. Họ cũng dám nhìn thẳng vào sai sót của bản thân và sẵn sàng đối mặt với những người xung quanh về những sai sót đó.

Người lao động có sự chính trực thì sẽ thẳng thắn, thậm chí họ cũng thừa nhận về tình cảm của mình là họ cũng đang lo lắng đôi chút về sự thẳng thắn này. Điều này cũng góp phần hình thành đức tính trung thực của họ. Ngược lại, những người không bao giờ thừa nhận sai lầm hoặc sự không hoàn hảo của mình hay những người cường điệu quá về bản thân, về công ty và về sản phẩm của mình lại đang làm suy giảm sự tín nhiệm của người khác dành cho họ.

Douglas Lennick, Phó Giám đốc điều hành Tập đoàn American Express Financial Advisors cũng bày tỏ sự đồng tình: "Một số người đã mắc sai lầm vì cho rằng mình có thể thành công nếu mình lừa được người khác hoặc gây áp lực cho họ mua những sản phẩm mà họ không cần đến. Điều này có thể giúp bạn trong ngắn hạn những sẽ làm công việc kinh doanh lâu dài của bạn bị thiệt hại. Nếu bạn làm việc và giữ được các phẩm chất cá nhân thì bạn sẽ có những bước tiến xa hơn trong công việc của mình."

Khi công việc là nghĩa vụ

Tôi quen một cô gái trên máy bay. Chúng tôi đã nói chuyện với nhau khi cô ấy biết tôi đang viết về đề tài làm việc với cảm xúc. Dần dần những câu chuyện của cô như được mở ra, cô nói: "chúng tôi đã làm những thử nghiệm an toàn trong ngành công nghiệp hoá chất. Chúng tôi đánh giá những chất liệu và cách thức họ giải quyết những rủi ro nguy hiểm như khi bảo quản những chất dễ cháy. Chúng tôi phải đưa ra kết luận rằng quá trình mà họ để xử lý những chất thải có phù hợp với các tiêu chuẩn an toàn của liên bang hay không. Tuy nhiên, sếp của tôi lại không quan tâm tính chính xác của báo cáo mà ông ấy quan tâm đến việc cuộc thử nghiệm đó có được tiến hành đúng thời gian quy định không. Khẩu hiệu của ông ta là: "Hãy hoàn thành công việc nhanh nhất và nhận tiền"."

“Gần đây tôi nhận ra những tính toán cho một việc là sai lầm, bởi vậy tôi đã làm lại chúng, nhưng sếp lại làm tôi hoảng sợ bởi ông nói rằng nếu tôi làm những công việc đó thì sẽ mất nhiều thời gian hơn ông ta muốn. Tôi phải làm việc theo ý kiến của sếp dù tôi biết ông ta cũng chẳng tài giỏi gì. Do đó, tôi luôn làm thêm ở nhà. Mọi người xung quanh lấy làm tiếc việc ông chủ đã thúc ép chúng tôi như thế.”

Tại sao cô ấy lại kiên nhẫn chịu đựng như vậy?

Cô ấy đã kể cho tôi nghe về cuộc ly hôn còn đang dang dở của mình, về việc nuôi hai đứa trẻ, cô ấy nói: “Nếu có thể, tôi đã bỏ đi nhưng tôi cần công việc. Tôi biết để tìm được một công việc hiện nay không phải dễ...”.

Sau một hồi yên lặng cô tiếp tục: “Ông ta còn đánh dấu lại mọi công việc, thậm chí cả những gì chúng tôi đang làm. Ban đầu, tôi thấy khó chịu vì dường như ông ta đang ghi lại tất cả các khoản nợ của mình nhưng giờ thì tôi đã thoải mái - tôi không muốn tên tôi có trong các báo cáo đó bởi nó làm tôi không thoải mái. Chưa có bất cứ vụ tai nạn nào như hoả hoạn hay cháy nổ nhưng có thể một này nào đó nó sẽ xảy ra.”

Tại sao cô ấy không nói ra hay báo cáo về những gì đang xảy ra?

“Tôi đã nghĩ sẽ nói với một ai đó nhưng tôi không thể nói bất cứ điều gì bởi vì tôi đã ký vào một thoả thuận bí mật khi tôi được thuê. Nếu tôi nói ra, tôi sẽ phải rời khỏi công ty và có thể phải chứng minh trước toà những điều mình đã nói - đó sẽ là cơn ác mộng”.

Khi máy bay hạ cánh, ngay lập tức dường như cô ấy vừa thấy bớt căng thẳng và vừa hồi hộp về những điều mình vừa tiết lộ. Vì lo lắng, cô ấy đã không nói tên và công ty của cô. Nhưng cô ấy vẫn xin tên và số điện thoại của tôi và nói rằng cô ấy còn nhiều điều muốn nói và cô ấy sẽ gọi cho tôi.

Nhưng cô đã không bao giờ làm điều đó.

Tổ chức bảo vệ đạo đức trong công việc (The Ethics Officers Association) đã tổ chức một cuộc điều tra trên 1.300 người lao động ở mọi trình độ trong các công ty Mỹ và những gì mà họ phát hiện ra thật đáng ngạc nhiên bởi một nửa trong số những người trên thừa nhận mình đang bị lôi kéo vào những việc phi đạo đức.

Phần lớn những việc trên là xâm phạm lòng tin hay các chuẩn

mực đạo đức ở mức độ thấp như cáo ốm trong trường hợp muốn nghỉ làm hay đem đồ dùng ở văn phòng về nhà. Nhưng có đến 9% trong số họ thừa nhận là nói dối hay lừa gạt khách hàng, 6% làm giả mạo các văn bản giấy tờ và 5% đã nói dối cấp trên về những vấn đề quan trọng hay từ chối những lời chỉ trích. Ngoài ra, có 4% thừa nhận đã đánh cắp ý tưởng hay thành quả công việc của người khác. Một vài trường hợp đã vi phạm những lỗi cực kỳ nghiêm trọng sau: 3% đã xâm phạm bản quyền và sử dụng trái phép phần mềm, 2% giả mạo tên người khác trên một văn bản. Và 1% trong số những người được hỏi cho biết họ đã điền những thông tin sai lệch vào các văn bản của chính phủ như khấu trừ thuế.

Ngược lại, một cuộc điều tra về những kế toán thành công của một công ty lớn ở Mỹ đã phát hiện ra sự phân biệt trong khả năng của họ so với những người bình thường khác được gọi là "sự dũng cảm". Họ sẵn sàng sát cánh cùng khách hàng, chịu trách nhiệm trước những báo cáo tài chính của mình hay trước các rủi ro về việc mất một khoản tài chính của công ty cũng như kiên quyết yêu cầu mọi người làm theo những gì đã được quy định. Những kế toán giỏi đã có can đảm đối mặt ngay cả những sự đối đầu khắc nghiệt nhất để chắc chắn rằng các quy định được thực hiện - một quan điểm đòi hỏi phải có sự chính trực và sự tự tin. (Tuy nhiên, phát hiện này cũng đem lại cả những tín hiệu tốt và xấu: Tín hiệu tốt là những kế toán giỏi nhất đều có lòng can đảm này, còn tín hiệu xấu là hầu hết các kế toán viên lại không có nó.)

Kiểm soát sự bốc đồng: Một yếu điểm cảm xúc

• Một nhà điều hành doanh nghiệp đã bị buộc thôi việc vì đã quấy rối tình dục một nhân viên. Người này cũng thường hay gây gổ với những người cùng làm việc với mình.

• Còn về một người điều hành của một công ty khác xét về bản chất, ông ta là người cởi mở, thân thiện và tự nhiên nhưng hầu như ông ta lại không biết tự kiềm chế nên đã bị cho thôi việc bởi tiết lộ bí mật công ty.

• Giám đốc của một nhà máy công nghiệp nhỏ bị buộc tội có hành vi tội phạm trong việc điều hành nguồn ngân quỹ công ty. Ông này và kế toán trưởng của công ty, cả hai đều thiếu lương tâm và bất chấp hậu quả của những việc mình làm.

Những trường hợp trên được lưu trong hồ sơ của một công ty tư vấn. Công ty này đánh giá từng trường hợp trong tổng cộng 4.265

người được hỏi từ những lãnh đạo cao cấp cho đến những người lao động chân tay. Họ đều thiếu sự tự chủ và có rất ít, hay gần như không có, khả năng từ chối tiền hối lộ. Nếu biết tự kiềm chế bản thân, con người có thể suy nghĩ đến những hậu quả có thể xảy ra cho những việc họ định làm và chịu trách nhiệm trước lời nói và hành động của mình.

Công ty tư vấn này cũng đã nghiên cứu khả năng tự kiềm chế bản thân trong công việc và đề xuất rằng: "Thông thường khi chọn nhân viên ở tất cả trình độ cho ngành công nghiệp, tốt nhất là từ chối những ứng viên kém hay rất kém trong việc tự kiềm chế vì điểm yếu này của họ có thể có thể gây ra những rắc rối, một số trở thành những vấn đề rất nghiêm trọng". (Vì vậy, chúng ta cần chú ý rằng phải giúp đỡ những mọi người xung quanh mình để họ kiểm soát sự bốc đồng tốt hơn - việc thiếu khả năng kiểm soát sự bốc đồng không phải là điểm kết thúc của sự nghiệp).

Thậm chí trong những cầu thủ bóng bầu dục - những người bắt buộc phải giới hạn sự hung hăng và sự tự kiềm chế ở mức nhất định. Trong một nghiên cứu trên 700 người gồm những cầu thủ dự bị NFL[4] và những cầu thủ chính thức đã đưa ra kết luận: những người có thể kiềm chế cao theo đánh giá của các huấn luyện viên sẽ có động lực hơn và có khả năng là một cầu thủ giỏi, có khả năng lãnh đạo và dễ huấn luyện hơn. Ngược lại, những người thiếu sự tự kiềm chế rất ít nhận được sự tôn trọng của đồng đội và huấn luyện viên. Những người này còn miễn cưỡng khi nghe hoặc nhận chỉ thị. Họ không coi trọng sự thoả thuận hoặc hợp đồng, hay lăng mạ (sử dụng những từ "rác rưởi") với đối thủ và tự cho mình được phép khoe khoang một cách thái quá. Chúng ta hãy cùng xem xét trường hợp hai cầu thủ có khả năng kiềm chế rất thấp: một người bị phát hiện là sử dụng ma tuý còn người kia là một người chuyên gây rối, đánh nhau và đã đánh một đồng đội trong suốt quá trình luyện tập.

Sự tận tâm: một ưu điểm khó nhận thấy

Ngược lại với sự bốc đồng, hàng ngày chúng ta luôn thấy những dấu hiệu của sự tận tâm như thói quen đúng giờ, cẩn thận khi làm việc, có kỷ luật và sự cẩn trọng khi gánh trách nhiệm. Những dấu hiệu trên là hình mẫu của những công dân có tổ chức. Họ là những người luôn kiểm soát được mọi vấn đề của bản thân. Họ tuân thủ các quy tắc, giúp mọi người trong những tình huống khó khăn và lo lắng cho cộng sự. Ngoài ra, họ luôn đi làm đúng giờ, không bao giờ lạm dụng việc nghỉ ốm và luôn hoàn thành công việc.

Sự tận tâm là gốc rễ của thành công trên mọi lĩnh vực. Trong các nghiên cứu về thành tích công việc ở mọi nghề nghiệp, từ những lao động thiếu kỹ năng chuyên môn cho đến những nhân viên quản lý, thì sự thành công đều phụ thuộc vào sự tận tâm. Đặc biệt sự tận tâm là một đức tính không thể thiếu của những công việc đơn giản. Ví dụ như: một nhân viên phân phát thư từ, bưu phẩm tận tâm sẽ không bao giờ chuyển nhầm địa chỉ, một thư ký tận tâm sẽ ghi lại những thông tin một cách đầy đủ và những người giao hàng tận tâm sẽ luôn đúng giờ.

Xem xét những đại diện bán hàng của một hãng lớn chuyên sản xuất đồ gia dụng ở Mĩ ta thấy những người tận tâm nhất luôn đạt doanh số bán hàng cao nhất. Sự tận tâm còn là một điểm tựa vững chắc trước các mối đe doạ bị thất nghiệp vì những người lao động sở hữu tính cách này luôn được đánh giá cao nhất. Với người đại diện bán hàng, mức độ tận tâm của họ có ảnh hưởng quyết định đến số lượng hàng hoá mà họ bán được - một tiêu chuẩn quyết định họ có được tiếp tục làm việc hay không.

Tuy nhiên, sự tận tâm khi thiếu sự thấu cảm hoặc các kỹ năng xã hội có thể gây ra nhiều vấn đề. Bởi vì những người tận tâm thường kỳ vọng quá nhiều vào bản thân. Họ lãnh đạo người khác theo các tiêu chuẩn do chính họ đặt ra. Họ sẽ đánh giá rất thấp người khác nếu người đó không có những hành động gương mẫu như họ. Ví dụ, những người lao động ở Anh Quốc và Hoa Kỳ vốn là những người thực sự tận tâm lại có xu hướng chỉ trích đồng nghiệp ngay cả những sai sót nhỏ nhặt và không đáng kể. Chính việc này đã làm các mối quan hệ của họ trở nên căng thẳng hơn.

Khi sự tận tâm gắn chặt với những kỳ vọng lại không khuyến khích sự sáng tạo. Trong sáng tạo nghệ thuật hay quảng cáo, sự cởi mở luôn dẫn đến những ý tưởng táo bạo và tự nhiên nên nó được đánh giá cao. Thành công trong những công việc này cần một sự cân bằng; tuy nhiên nếu thiếu sự tận tâm, mọi người sẽ trở thành những người mơ hão và họ chẳng có gì để chứng minh cho óc sáng tạo của mình.

SỰ ĐỔI MỚI VÀ KHẢ NĂNG THÍCH NGHI

Tức là chấp nhận những ý tưởng, cách tiếp cận vấn đề mới và ứng phó linh hoạt với sự thay đổi

Những người có khả năng này thì có thể:

Với sự đổi mới:

• Tìm ra những ý tưởng mới từ nhiều nguồn khác nhau

• Đưa ra những giải pháp đầu tiên cho các vấn đề

• Đưa ra các ý tưởng mới

• Nắm được triển vọng cũng như rủi ro trong những ý tưởng của mình.

Với khả năng thích ứng:

• Ứng phó trôi chảy với những yêu cầu đa dạng, thay đổi thứ tự ưu tiên và thay đổi nhanh

• Biết áp dụng các ý tưởng của mình vào thực tế và chiến thuật để ứng phó với những môi trường hay thay đổi

• Đánh giá nhanh các vấn đề.

Đó là một tín hiệu khó nhận thấy. Đó là vào giữa những năm 1970 ở Nhật Bản đã có một sự thay đổi trong cách đối xử của những người đồng nghiệp với các giám đốc của Intel. Nơi mà trước đây họ được tiếp đãi trọng thể thì nay họ lại có một cảm giác mơ hồ vì họ thấy mình dường như đang bị chế nhạo. Một điều gì đó đã thay đổi.

Bài phóng sự được đăng trên trang nhất đã báo hiệu sự chiếm lĩnh của người Nhật trên thị trường vi xử lý máy tính -một lĩnh vực hoạt động chính của hãng Intel. Chính Chủ tịch Intel, Andrew S. Grove, đã kể câu chuyện này để minh chứng cho sự khó khăn của các nhà điều hành khi phải tìm cách thích nghi với sự thay đổi trong một ngành công nghiệp.

Grove thú nhận rằng hội đồng điều hành cao cấp của Intel phải mất đến vài năm để nhận ra rằng các công ty Nhật Bản đã sử dụng thế mạnh của họ là ngành chế tạo chính xác để đánh bại Intel ngay trong sân chơi của mình, đó là lĩnh vực sản xuất và bán bộ vi xử lý máy tính.

Trong khoảng thời gian này, việc thay đổi môi trường làm việc là một chiến thuật khôn ngoan và nó sẽ quyết định lịch sử của mỗi công ty. Thời kỳ này, theo cách nói của Grove, được gọi là “thung lũng tử thần”. Nếu một công ty không nhanh chóng xem xét lại những chiến lược của mình trong khi vẫn còn đủ tiềm lực để thay đổi và thích nghi thì nó sẽ bị suy sụp hay phá sản.

Khi đối mặt với những khoảnh khắc quyết định đó, khả năng cảm xúc của các nhà điều hành sẽ làm nên sự khác biệt cơ bản. Cụ thể trong những thời khắc đó, người điều hành cần phải có sự linh hoạt, biết chấp nhận sự thay đổi, ngay cả khi sự thay đổi này gây nhiều bất lợi và doanh nghiệp lúc đó lại không có sự tự bảo vệ trước. Ngoài ra, họ cần phải biết đưa ra các phương án đối phó với các tình huống một cách kịp thời.

Thay vì phải vượt qua tính ì vốn có của các tập đoàn thì cấp quản lý cao nhất của Intel lúc đó lại không nhận ra các dấu hiệu của sự thay đổi lớn đang đến hoặc sợ hãi vì sẽ bị liên luỵ ngay cả khi luật chơi đang thay đổi.

Trong những năm 1980 - thời kỳ Intel chiếm vị trí thống lĩnh, tập đoàn này là "một bộ nhớ". Họ bán các bộ vi mạch mặc dù sau đó thị phần của họ chỉ còn 3%. Họ đã kịp nhận ra một lĩnh vực phụ có khả năng trở thành lĩnh vực hoạt động mới và quan trọng nhất, đó là sản xuất mạch vi xử lý bên trong hay tất cả chúng ta đều biết tới nó dưới cái tên "Intel inside".

Sự thay đổi là liên tục

Grove cho rằng khả năng vượt qua "thung lũng tử thần" của một công ty phụ thuộc vào một thứ, đó là: "Các nhà quản lý cấp cao sẽ có những phản ứng như thế nào về mặt cảm xúc trước những thời khắc quyết định đó". Khi vị trí và lợi ích của họ - cũng như với công ty - đang bị đe doạ và khi những dự định về sứ mệnh và công việc kinh doanh của họ đang mất dần thì họ có cảm xúc như thế nào?

Sự thích nghi của Intel được xác định bằng việc đối mặt với hai cuộc khủng hoảng chính: mất thị trường bộ nhớ chip và gần đây, thảm hoạ xảy ra cho tập đoàn khi bộ xử lý Pentium bị lỗi làm hàng triệu khách hàng mất lòng tin vào sản phẩm của tập đoàn. Tuy nhiên, thảm kịch thứ hai chỉ tồn tại trong một tháng rồi kết thúc. Sở dĩ nó chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn như thế là do tập đoàn đã không áp dụng sự thích nghi cổ điển với thách thức là sự phủ nhận, thay vào đó là những thực tế không thể tránh khỏi hay tình cảnh khốn cùng đều được giải quyết khi Grove và những nhà điều hành cao cấp của ông theo dõi sát sao tình hình và cuối cùng đã đưa ra giải pháp là nhượng bộ. Theo đó, tập đoàn đã hứa sẽ đổi các bộ vi mạch bị lỗi cho tất cả các khách hàng khi họ yêu cầu, mặc dù sự nhượng bộ này khiến tập đoàn phải bỏ ra 475 triệu đô la.

Nửa tỷ đô la là cái giá để tập đoàn này xây dựng Intel thành một thương hiệu. Chiến dịch "Intel Inside" dự định làm cho người sử dụng máy tính nhận thức được rằng bộ phận vi xử lý bên trong máy vi tính chínhlà máy tính. Chiến dịch này đã gây dựng được lòng trung thành của khách hàng với thương hiệu Intel vượt trên cả lòng trung thành với nhãn hiệu chiếc máy tính mà họ mua.

Bất kỳ tổ chức nào cũng luôn đặt câu hỏi cho việc tự phát minh, những giả định cơ bản, tầm nhìn, chiến lược và các thực thể của nó. Nhưng chúng ta thường giữ những cảm xúc đối với những vấn đề trên và tạo nên sự thay đổi hoàn cảnh khó khăn. Xem xét một thảm hoạ xảy ra với công ty xe đạp Schwim - nhà sản xuất xe đạp số 1 của Mỹ từ giữa những năm 50 cho đến những năm 70 của thế kỷ trước. Là một công ty sở hữu của gia đình, Schwinn đã thất bại trong việc tìm ra xu hướng xe mô tô vượt đường trường và xe đạp địa hình của những năm 1980. Ngoài ra, công ty này còn chậm hơn các đối thủ nước ngoài trong việc ra mắt thị trường loại xe đạp dành cho người lớn. Ban quản lý cấp cao mặc dù đã nhận thức một cách rõ ràng về làn sóng thay đổi trong thị hiếu của những người đi xe đạp nhưng họ lại quá chậm trong việc hoạch định lại chiến lược thị trường của công ty. Một giám đốc bán hàng thậm chí còn gạt bỏ ý tưởng về một loại xe đạp mới và nhẹ với lời nhạo báng: "Mọi người sẽ dùng nó hay vác nó đây?".

Chính những nhà cung cấp phụ tùng cho Schwinn ở nước ngoài - bao gồm cả công ty Giant Bicycles của Đài Loan mà Schwinn đã vô tình giúp đỡ họ thành người khổng lồ trong nền sản xuất xe đạp - lại nằm trong số những chủ nợ của Schwim và cuối cùng đã đẩy công ty này vào sự phá sản năm 1992.

Đương nhiên sự thay đổi của các yếu tố thị trường là một phần không thể tránh khỏi trong cạnh tranh giữa các doanh nghiệp nhỏ và lớn. Một nhà điều hành ở một công ty đã nghiên cứu số liệu của các hãng buôn xe hơi cho hay: "Một trong những đối thủ chính của chúng tôi đã kiếm được 400 triệu đô la một năm nhờ việc cung cấp mẫu cho hãng bán buôn ô tô. Sau đó chúng tôi giới thiệu cách thức mới cho những nhà kinh doanh ô tô. Theo đó, họ sẽ sử dụng máy tính và máy in Laser để in các mẫu đó. Nhờ đó, chúng tôi đã kiếm được 60 triệu đô la mỗi năm - chiếm luôn nguồn doanh thu của đối thủ cạnh tranh đó. Cuối cùng, sau một tháng, họ đã tỉnh ngộ và giới thiệu một hệ thống vi tính hoá cạnh tranh với chúng tôi - nhưng họ phải tốn tới bốn năm và mất một thị phần kinh doanh không nhỏ của mình.

Muốn vượt qua sự thay đổi: Trước tiên bạn phải vượt qua cảm xúc

Anh ta rất thông minh, chúng ta không cần phải nghi ngờ về điều này. Anh ta còn là một CPA người có bằng tiến sĩ về môn kinh tế học, đồng thời là một thạc sĩ kinh doanh. Ngoài ra, anh ta còn tham gia một khoá học chuyên sâu về tài chính. Tất cả các bằng cấp của anh ta đều do trường Đại học Ivy League cấp. Với công việc, anh ta là một nhân viên tín dụng và một nhà quản lý rủi ro xuất sắc của một ngân hàng đa quốc gia lớn trong nhiều năm.

Nhưng anh ta mới bị sa thải.

Lý do: anh ta đã không thể điều chỉnh để thích nghi với công việc mới của mình. Với những thành công của mình, anh ta đã dành được một công việc khác trong ngân hàng. Cụ thể, anh ta được là thành viên của một đội có chức năng tìm kiếm các công ty có tiềm năng để ngân hàng đầu tư vào. Lần này, đội của họ được giao nhiệm vụ khôi phục giá trị của lượng trái phiếu chính phủ ở các nước mà số trái phiếu này bị mất đi 80% giá trị. Tuy nhiên, tại các nước trên, ngân hàng của anh ta vẫn phải mua với giá được in trên trái phiếu. Với nhiệm vụ đó, thay vì việc cùng với đội của mình vạch ra một chiến lược thích hợp để thu hút một công ty mua số trái phiếu này thì anh ta - một người quản lý rủi ro có kinh nghiệm - chỉ đơn giản là tiếp tục sử dụng cách tiếp cận cũ của mình.

Trong công việc hiện nay, sự thay đổi là liên tục. Một đại diện quảng cáo của một nhà xuất bản lớn nói với tôi: “Chúng ta đã từng rất cứng nhắc trong cách thức làm việc của mình. Bạn làm công việc theo chỉ dẫn một cuốn sách. Nó chỉ bạn làm theo cách A, B, C, D. Và bạn chỉ làm theo cách đó chứ không có cách nào khác. Nhưng bây giờ chúng ta tự quyết định cách làm và chẳng có công thức nào cố định để thực hiện công việc của chúng ta. Chúng ta được khuyến khích để chấp nhận rủi ro và làm việc theo nhóm. Môi trường làm việc đã thay đổi. Nhưng một vài người dường như đang bị thất bại. Họ thấy rất khó để đưa ra một cách tiếp cận mới với công việc của mình.”

Những người thiếu khả năng thích nghi bởi họ sợ hãi, lo lắng và khó chịu với sự thay đổi. Nhiều nhà quản lý gặp khó khăn trong việc thích nghi với xu hướng phân chia trách nhiệm và ra quyết định dựa trên ý kiến của tập thể hiện nay. Như giải thích của một nhà điều hành tập đoàn Siemens AD tại Đức thì “con người có một thói quen cũ về quyền lực”. Còn mô hình mới hiện nay đã cho phép các cá nhân tự đưa ra quyết định và uỷ thác trách nhiệm theo cấp bậc cũng gần gũi với khách hàng hơn. Nhưng khi công việc không thuận lợi, như lợi nhuận giảm trong tháng, thì một số

nhà quản lý đã hốt hoảng, trở lại cách làm cũ và bắt đầu lại việc thắt chặt kiểm soát. Và khi họ làm như vậy, họ đã không khuyến khích nhân viên của mình áp dụng cách tiếp cận mới trong công việc.

Nếu ngày nay chúng ta đòi hỏi ở người lao động một khả năng thì yêu cầu đầu tiên là khả năng thích ứng. Những người có khả năng này sẽ thích ứng được với sự thay đổi và tìm thấy sự thoải mái đối với sự đổi mới. Họ chấp nhận nguồn thông tin, kiến thức mới và giống như đội quản lý của tập đoàn Intel họ bỏ qua các giả định cũ và áp dụng nguồn thông tin và kiến thức mới đó vào thực tế công việc của mình. Họ chủ động với sự lo lắng về những cái mới hay những việc ngoài dự đoán có thể gây ra cho công việc của mình và họ sẵn sàng chấp nhận những rủi ro khi áp dụng cách thức mới vào công việc.

Khả năng thích ứng đòi hỏi sự linh hoạt để dự đoán những viễn cảnh phức tạp của một tình huống nhất định. Ngược lại, sự linh hoạt lại phụ thuộc vào điểm mạnh cảm xúc - khả năng giữ được sự thoải mái trước những điều mơ hồ hay chưa rõ ràng và bình tĩnh khi đối mặt với những việc xảy ra ngoài dự đoán. Một khả năng khác cũng hỗ trợ cho sự thích nghi là sự tự tin bởi sự kiên quyết cho phép một người có thể điều chỉnh nhanh chóng công việc của mình phù hợp với sự thay đổi ngay cả khi không có sự chuẩn bị trước.

Chấp nhận sự thay đổi là một biểu hiện đặc trưng của khả năng thích nghi. Cũng chính sự chấp nhận này sẽ tạo điều kiện cho một yếu tố khác đang được đánh giá cao trong những thời kỳ bất ổn. Đó chính là sự đổi mới.

Những nhà cải cách

Levi Strauss, nhà sản xuất may mặc khổng lồ đã từng phải đối mặt với một tình trạng tiến thoái lưỡng nan khi hai nhà thầu may phụ của họ tại Bangladesh sử dụng lao động trẻ em. Các nhà hoạt động trong tổ chức nhân quyền quốc tế đã gây áp lực yêu cầu Levi Strauss không cho phép các nhà thầu phụ của mình sử dụng nhân lực dưới tuổi lao động. Tuy nhiên, các nhà điều tra của công ty phát hiện ra rằng: nếu để trẻ em mất việc chúng sẽ bị đói rách và có thể rơi vào các ổ mại dâm. Vậy các công ty nên cho chúng nghỉ việc theo luật lao động hay tiếp tục giữ chúng lại, bảo vệ chúng khỏi số phận đen tối trước mắt?

Nhưng cả hai giải pháp trên đều không phải là giải pháp tốt nhất.

Cuối cùng, Levi Strauss đã quyết định tiếp tục trả lương cho bọn trẻ mặc dù chúng đến trường cả ngày và thuê lại chúng khi chúng đủ 14 tuổi - độ tuổi trưởng thành của trẻ em nước này.

Giải pháp trên đã mở ra một mô hình sáng tạo cho các công ty đa quốc gia thực hiện trách nhiệm mang tính xã hội của mình. Để có được giải pháp giống như trên đòi hỏi phải có những ý tưởng thú vị và có thể ban đầu chúng quá mới và mạo hiểm nhưng phải có sự khuyến khích để theo đuổi chúng.

Nền tảng cảm xúc của các nhà cải cách là hài lòng với sự mới mẻ và sự sáng tạo. Sự sáng tạo trong công việc thể hiện qua việc ứng dụng những ý tưởng mới để đạt được mục tiêu. Những người có sở trường này có thể nhanh chóng xác định được vấn đề cốt yếu và đơn giản chúng, để hạn chế tới mức tối đa sự phức tạp. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất họ tìm ra mối liên hệ giữa tình trạng hiện tại và những điều mà những người khác chưa nhận thấy.

Ngược lại, những người không nhanh nhạy trong việc đổi mới, điển hình là không nhìn trước được hoàn cảnh hiện tại một cách bao quát hơn và lúng túng trong việc giải quyết các tình huống cụ thể cũng như đối mặt với những vấn đề phức tạp một cách chậm trễ thậm chí còn cảm thấy rất chán nản. Lo sợ về các rủi ro có thể xảy ra làm họ ngại đưa những ý tưởng mới. Nhưng khi họ cố gắng tìm giải pháp, họ thường không nhận ra rằng những gì mà mình làm trong quá khứ thường không phải cách làm của tương lai.

Sự yếu kém trong khả năng này có thể vượt ra ngoài sự thiếu khả năng tưởng tượng. Những người không sẵn sàng chấp nhận rủi ro thường chỉ trích và không có quan điểm. Sự thận trọng và phòng thủ khiến họ cười nhạo, chế giễu hay dập tắt các ý tưởng mới.

Trí sáng tạo về bản chất phải có một chút phóng túng. Có một sự căng thẳng giữa sự tự chủ và những ý tưởng mới. Chúng ta sẽ sai khi cho rằng những người có khả năng sáng tạo thì mất khả năng kiểm soát cảm xúc, hơn nữa họ còn sẵn sàng đối mặt với sự bốc đồng hơn là sự mạo hiểm. Sau tất cả, những ý tưởng mới sẽ được hình thành.

Tự kiểm soát trong một khuôn khổ nhất định có thể dự đoán được các thành tích nổi bật trong một tổ chức lớn đặc biệt tại những nơi mà những việc đúng sẽ có thưởng. Nhưng những công ty buôn bán và những công ty hoạt động trong những lĩnh vực đòi hỏi sự sáng tạo như quảng cáo đang được chú ý dự báo những thất bại có thể xảy ra.

Những mô hình cổ điển và hiện đại về sự đổi mới

Các hoạt động đổi mới đòi hỏi phải phản ánh được qua sự nhận thức và cảm xúc. Một cái nhìn sáng tạo sẽ đưa ra một hành động mang tính trí tuệ nhưng nhận ra giá trị của sự sáng tạo, nuôi dưỡng nó và theo sát nó đòi hỏi những khả năng cảm xúc như sự tự tin, sự sáng tạo, sự kiên trì và khả năng thuyết phục. Qua đó, sự sáng tạo đòi hỏi một sự đa dạng về các khả năng tự điều chỉnh để vượt qua những hạn chế bên trong gây ra cho cảm xúc của của mỗi người. Như nhà tâm lý học của Đại học Yale Robert Sternberg quan sát thì những khả năng này liên quan đến sự thay đổi cảm xúc từ sự phiền muộn cho đến sự hưng phấn, từ thờ ơ tới nhiệt tình và từ sao nhãng tới tập trung".

Vào thế kỷ thứ XIX, nhà toán học Jule-Henri Poincare đã đề xuất một mô hình gồm bốn giai đoạn cơ bản của một hành động sáng tạo mà ít nhiều được thực tế hiện nay chứng minh. Giai đoạn đầu tiên là giai đoạn *chuẩn bị*, tức là chúng ta vướng phải các vấn đề, thu lượm một tập hợp các dữ liệu và thông tin. Ở giai đoạn này thường có rất nhiều ý tưởng, nhưng chưa có ý tưởng sáng suốt nhất.

Giai đoạn tiếp theo là giai đoạn *nuôi dưỡng* là khi những thông tin và những ý tưởng đã tích luỹ rất nhiều. Chúng ta hãy trí óc vận động: những mơ ước, tự do liên kết, vận dụng trí tuệ và sau thu hoạch được những ý tưởng. Tiếp đến, với một vài sự may mắn, ở giai đoạn thứ ba là *rõ ràng* - tức là lúc chúng ta có thể reo lên "À, ra là thế!" vì chúng ta đã tìm ra được một ý tưởng sáng suốt nhất. Đó là một khoảnh khắc hồi hộp, một cảm xúc lên đến đỉnh điểm. Nhưng sự rõ ràng về ý tưởng vẫn chưa đủ: thế giới công việc ngày nay có nhiều ý tưởng trên giấy. Giai đoạn cuối cùng là giai đoạn*thực hiện* thông qua những hành động. Giai đoạn này đòi hỏi sự kiên trì bất chấp mọi sự phản đối, sự thoái trào, sự thử thách, những thất bại ban đầu. Nếu vượt qua được giai đoạn này tức là chúng ta đã thực hiện được một sự đổi mới.

Ông Phil Weilerstein, Giám đốc của Tổ chức các nhà phát minh và đổi mới trong các trường đạt học toàn quốc của Mỹ, nói: "Có sự khác nhau lớn giữa người phát minh và ứng dụng phát minh vào thực tiễn và những người chỉ mơ về nó". Nói về những người theo sát và thực hiện những ý tưởng của mình, ông nói thêm: "Họ có chỉ số trí tuệ xúc cảm cao. Họ nhìn ra một sự đa dạng các yếu tố mà phần lớn các yếu tố đó rất bình thường, như vậy họ kết hợp chúng lại và một sự đổi mới đã được thực hiện. Họ giao tiếp với mọi người, thuyết phục họ, hợp tác và cùng nhau giải quyết các

vấn đề."

Ngày nay có một mô hình sáng kiến mới, thậm chí mô hình đúng với cả trong lĩnh vực khoa học. Đó là sự thay đổi sự tập trung từ các phát minh cá nhân sang các phát minh mà kết quả là nhờ vào sự hợp tác của tập thể. Tôi có nghe Alex Broer, Hiệu phó của trường Đại học Cambridge và là cựu Giám đốc trung tâm nghiên cứu ở IBM, nói một cách ngắn gọn về trí tuệ xúc cảm ở London trong tập đoàn Bristish Telecom rằng: "Trong những lĩnh vực phức tạp như công nghệ và kinh doanh hiện nay, chúng ta thấy rõ rằng những phát minh của cá nhân hiếm khi đạt được sự đột phá".

"Những ý tưởng của mỗi cá nhân phải phù hợp với một ma trận của sự đổi mới đã được tập thể các nhà nghiên cứu trên khắp thế giới thống nhất. Bạn phải thuyết phục tất cả mọi người. Vì vậy, bạn cần thiết phải có trí tuệ xúc cảm hơn trước kia để biết thêm làm thế nào và từ ai để có được những ý tưởng phù hợp". Ông Broer nói thêm như thế. Vì vậy, hãy hình thành sự liên minh và hợp tác với người khác để biến những ý tưởng thành hiện thực.

Người hậu thuẫn của thiên thần và tiếng nói của số phận

Sự chỉ trích có thể làm vỡ tan hoặc dễ dàng giết chết những ý tưởng mới mẻ. Nhà khoa học Isaac Newton là người quá nhạy cảm với sự chỉ trích của dư luận đến nỗi ông ta từ chối xuất bản một tờ báo thần kinh về thị giác trong vòng 15 năm cho đến khi sự bàn tán đó chấm dứt, ông mới chấp nhận đề xuất đó. Nhiều nhà quản lý đã làm việc với những nhóm sáng tạo để giúp cho họ có thể nuôi dưỡng ý tưởng của mình bằng cách làm giảm sự chì trích đang ngày một tăng.

Marvin Mínky, người khởi xướng chương trình trí tuệ nhân tạo ở *MiT*: "quan sát vấn đề này trong việc sáng tạo ra các ý tưởng, nhưng việc lựa chọn các ý tưởng đó mới khó". Ông cho biết vào những năm 1970, máy Xerox sao chụp đã tạo ra mẫu gốc của máy in laser, loại đầu tiên của chúng đã được đưa ra bởi nhóm nghiên cứu trung tâm. Ông Minky đã khẳng định lại rằng: "Đó là phát minh vĩ đại", tuy nhiên một vài phó chủ tịch thời bấy giờ đã lờ đi ý kiến của chúng tôi và quyết định không theo đuổi ý tưởng khoa học mới đó loại máy chụp đầu tiên được đưa ra thị trường và Xerox đã mất đi vai trò của nhà sản xuất đầu tiên trong thị trường hàng tỷ đô la.

Các ý kiến ngờ vực khác nhau làm cho mọi người nhụt chí. Những kĩ sư cho hay: "Chúng ta sẽ không quan tâm nếu đó không phải là

ý tưởng của chúng ta, chúng ta không đầu tư vào đây". Nhà tâm lý học, Teresa Amabile tại trường kinh doanh Harvard đưa ra bốn kẻ thù huỷ hoại ý tưởng sáng tạo. Mỗi yếu tố này sẽ hạn chế sự làm việc của trí não, không gian của não bộ trong đó những hoạt động tinh thần diễn ra để sản sinh sự sáng tạo. Ngoài ra, chúng còn đè bẹp can đảm chấp nhận sự mạo hiểm.

Sự giám sát: Luôn luôn xem xét vấn đề một cách kỹ lưỡng sẽ làm hạn chế những ý tưởng tự nhiên cần thiết cho sự sáng tạo.

Sự đánh giá: Khi chỉ trích xuất hiện quá sớm và nhiều thì các ý tưởng sáng tạo đưa ra bị phê bình sẽ không tốt tuy nhiên chính nhờ sự chỉ trích mà kết quả của nó được cải tiến và tốt dần bởi nhưng đôi khi lại có tác dụng ngược lại nó tạo ra những lo lắng trong cách đánh giá, phán đoán điều gì đó.

Ngoài vòng kiểm soát: Việc quản lý chặt chẽ từng bước sẽ gây ra áp lực kìm hãm những ý tưởng sáng tạo.

Sự giới hạn quá chặt chẽ: Đưa những kế hoạch quá lớn càng tạo ra sự đe doạ. Trong khi áp lực có thể là động cơ thúc đẩy thì sự giới hạn và mục tiêu được đặc biệt chú ý vì chúng có thể dập tắt những ý tưởng sáng tạo.

Sự sáng tạo tập thể

Thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi thực tế của thị trường yêu cầu có sự sáng tạo tập thể, sự ủng hộ với tất cả các loại hình công ty khác nhau. Xem xét SOL, một công ty hoạt động tốt nhất trong lĩnh vực công nghiệp tại Phần Lan, khi các sản phẩm phụ từ tập đoàn gia đình vào năm 1992 có 2.000 công nhân, 15.000 khách hàng, doanh thu hàng năm đạt 35 triệu đô la nhưng chỉ bốn năm sau đó số lượng khách hàng và đội ngũ công nhân tăng lên gấp đôi doanh thu đạt đến 60 triệu đô la.

Người lao động có quyền tự do trong cách họ làm việc và ở nơi làm việc, không có quyền, không có chức vụ, không có bổng lộc, thậm chí không có cả bàn làm việc, cũng không thiết lập thời gian làm việc và công cuộc đổi mới triệt để này ngày càng phổ biến. Công nhân của SOL tự do trong việc đưa ra phương thức kinh doanh và kinh doanh cái gì.

Sự tự quản đã giúp SOL một công cuộc đổi mới nhanh chóng ngược lại với sự tẻ nhạt, trì trệ trong kinh doanh. Lấy ví dụ tại các bệnh viện ở SOL, người lau dọn thấy vị trí thích hợp khi đảm nhận công việc chăm sóc các bệnh nhân như giúp bệnh nhân vào

phòng tắm hay thông báo cho bác sĩ các trường hợp khẩn cấp.

Ở SOL, sự sáng tạo được đề cao và giảm dần các thủ tục, nghi thức, từ đó cho phép linh động hơn, trao quyền cho công nhân, đưa các thông tin mới cùng các nhóm phối hợp làm việc có kỷ luật.

Sự sáng tạo của mỗi cá nhân chia ra các giai đoạn khác nhau trong thời kì đổi mới của một tổ chức. Có hai giai đoạn mang tính quyết định đó là giai đoạn khởi đầu và giai đoạn thực hiện. Giai đoạn khởi đầu đưa ra các ý tưởng và giai đoạn thực hiện là triển khai các ý tưởng đó.

Trong một tổ chức, những người đề xuất các ý tưởng và những người đi đầu trong sự đổi mới thuộc hai kiểu người rất khác nhau, họ thuộc các nhóm khác nhau. Nghiên cứu trên hàng nghìn người làm việc trong phòng nghiên cứu và phát triển của các nhà máy chế tạo chỉ ra rằng những người đề xuất ý tưởng thường chỉ có những điểm mạnh trong một phạm vi chuyên môn hẹp nhất định và họ tìm thấy niềm vui khi đắm chìm trong những ý tưởng trừu tượng. Họ cũng thích làm việc một mình.

Ngược lại, những người biết ứng dụng hiệu quả các đổi mới thì rất thông thạo trong việc gây ảnh hưởng và nhận thức được quyền lực. Họ biết bán những ý tưởng và biết tìm sự ủng hộ cũng như những đồng minh. Chúng ta phải thừa nhận rằng các chuyên gia giỏi về kỹ thuật đóng vai trò quyết định trong việc đề xuất các ý tưởng nhưng để đưa những ý tưởng đó vào thực tế, biết thuyết phục người khác về những ý tưởng đó thì họ dường như không có khả năng. Vì vậy, một tổ chức coi trọng nhu cầu đổi mới phải khuyến khích cả hai khả năng này ở những người giữ vị trí quan trọng.

6.

ĐIỀU GÌ THÔI THÚC CHÚNG TA?

Joe Kramer có thể sửa bất kỳ cái gì. Đó là một thợ hàn lắp ráp ô tô xe lửa ở Nhà máy Nam Chicago. Mọi người đều gọi Joe khi có bất kỳ chi tiết máy nào bị hỏng.

Joe thích những thử thách khám phá ra điều gì làm cho máy hoạt động được. Ngay khi còn bé, ông đã bắt đầu biết sửa lò nướng cho mẹ và luôn luôn khám phá những thử thách mới về máy móc. Khi ông quyết định làm một hệ thống phun nước ở nhà, ông không thể tìm được hệ thống nào có thể, tạo được làn sương đủ đẹp để tạo nên những cầu vồng. Vì thế ông đã tự thiết kế một hệ thống của riêng mình và bắt đầu sử dụng chiếc máy tiện cũ dưới tầng hầm.

Joe cũng biết mọi vấn đề liên quan đến hoạt động của nhà máy. Ông có thể làm thay cho bất kỳ ai trong số 200 người làm việc tại đây. Xấp xỉ 60 tuổi nhưng Joe đã làm công việc này được gần 40 năm và ông vẫn yêu thích những gì ông đang làm. Giám đốc nhà máy nói: "Nếu tôi trẻ thêm 5 tuổi nữa như Joe thì tôi đã có nhà máy xe lửa làm ăn hiệu quả nhất trong công việc kinh doanh".

Joe là một mẫu người biết tìm niềm vui trong công việc và là người luôn cố gắng thể hiện mình một cách tốt nhất. Bí quyết để có được niềm vui đó là không coi bản thân nó là công việc, một nhiệm vụ mà công việc của ông là thói quen một niềm vui. Tuy nhiên, khi làm việc, trạng thái đặc biệt xuất hiện ở ông gọi là "luồng cảm xúc". Luồng cảm xúc này thôi thúc con người làm việc hiệu quả nhất bất kể họ làm việc gì.

Luồng cảm xúc là một động lực cơ bản. Các hoạt động chúng ta ưa thích thu hút chúng ta vì chúng ta bị cuốn vào luồng cảm xúc đó vào luồng khi theo đuổi những hoạt động này. Đương nhiên là

những thứ đem lại cho con người niềm vui rất khác nhau: Người thợ cơ khí có thể thích thử thách làm một mối hàn khó; Bác sĩ giải phẫu lại rất hài lòng khi được tham gia vào một cuộc giải phẫu phức tạp; Người làm nghề trang trí nội thất lại cảm thấy vui khi làm việc với những mẫu và mảng sắc màu đầy sáng tạo. Khi chúng ta làm việc theo luồng cảm xúc, động lực sẽ hình thành và bản thân công việc đó trở thành sự thích thú.

Luồng cảm xúc có thể đem lại những lựa chọn đầy sáng tạo đến những ý tưởng về những gì thúc đẩy khả năng cơ bản để có thể xây dựng thúc đẩy mọi người làm việc. Điều này không có nghĩa là sự khích lệ là không cần thiết. Sự khích lệ động viên là một mấu chốt hoặc là cách để duy trì kết quả làm việc. Đương nhiên sự phê bình đánh giá, thăng chức, lựa chọn cổ phần, tiền thưởng rất quan trọng, đi kèm với mức lương cơ bản. Tuy nhiên, động lực lớn nhất không phải là những yếu tố bên ngoài mà là yếu tố bên trong.

Ví dụ: Nếu con người ghi chép lại cảm nhận trong khi làm việc hàng ngày, rõ ràng là họ thấy thoải mái hơn khi được làm những công việc họ yêu thích hơn là công việc làm chỉ vì được trả tiền. Khi làm việc gì vì sự say mê, tâm trạng của họ rất lạc quan, cả hạnh phúc và thích thú. Khi làm việc gì chỉ đơn giản vì tiền lương, họ cảm thấy chán ngán, không hứng thú, thậm chí nổi cáu (và điều buồn chán nhất là nếu công việc đó lại đầy áp lực). Chúng ta sẽ cảm thấy tốt hơn nếu khi được làm những gì chúng ta say mê, thậm chí ở nơi khác chúng ta có thể được trả lương cao hơn.

Khi mọi thứ được đưa ra thực hiện và một việc làm được theo đuổi đến cùng thì cái gì là nguồn gốc cơ bản của sự thoả mãn? Câu hỏi này được đưa ra cho hơn 700 đàn ông và phụ nữ ở độ tuổi 60. Hầu hết những người này đều có một kết sự nghiệp thành công, đó là các giáo sư hoặc các giám đốc. Phần thưởng cao nhất là một thử thách đầy sáng tạo và là sự khích lệ của chính công việc, đồng thời là cơ hội để tiếp tục học hỏi. Ba nguồn phần thưởng tiếp đến là niềm tự hào vì đã làm được gì đó, tinh thần hợp tác trong công việc và sự giúp đỡ hay chỉ bảo trong công việc. Phần thưởng thấp hơn là địa vị, cuối cùng mới là lợi ích tài chính.

Hai từ “động lực” (motive) và “Cảm xúc” (emotion) có cùng nguồn gốc Latin là “Motere” nghĩa là “vận động, thôi thúc” (to move). Theo nghĩa đen, cảm xúc là những gì thôi thúc chúng ta theo đuổi các mục tiêu của mình; chúng kích thích động lực làm việc của chúng ta và tiếp đến những động lực làm việc đó sẽ điều khiển nhận thức và xác định hành vi của chúng ta. Công việc lớn sẽ bắt đầu cùng với cảm xúc lớn.

Hài lòng với những gì được trả

Mọi người trạng thái flow[5] cảm xúc vào công việc thường làm những khó khăn trở nên dễ dàng hơn, hình thức bên ngoài sẽ phản ánh những gì đang diễn ra trong đầu họ. Luồng cảm xúc đưa ra một nghịch lý là: Chúng ta có thể tham gia vào những công việc yêu cầu cao, và vì thế bộ não của chúng ta bắt đầu hoạt động với cấp độ hoặc sự tiêu hao năng lượng tối thiểu. Nguyên nhân có vẻ là khi chúng ta buồn chán và thờ ơ, hoặc là điên lên vì lo lắng thì hoạt động bộ não của chúng ta bị khuyếch tán; bản thân bộ não đang hoạt động mạnh cùng với các tế bào não hoạt động trong trạng thái bị đẩy nhanh, mặc dù mức độ tập trung thấp. Tuy nhiên, trong suốt quá trình xuất hiện luồng cảm xúc, bộ não hoạt động hiệu quả và chính xác với từng tế bào được kích hoạt. Kết quả là toàn bộ nồng độ *cortical arousal* giảm xuống thậm chí con người còn có thể tham gia vào một nhiệm vụ khó khăn thử thách tột cùng.

Công việc là phần chính trong cuộc sống giúp con người có được luồng cảm xúc. Ông Mihalyi Csikzentmihalyi - một nhà tâm lý học của Đại học Chicago - là người đi đầu trong việc nghiên cứu luồng cảm xúc. Ông đã lựa chọn ra 107 người ở các vị trí khác nhau trong ngành quản lý và kỹ thuật để tạo nên nhóm với một người đứng đầu làm nhiệm vụ thường xuyên nhắc nhở họ lưu ý họ đang làm gì và cảm thấy như thế nào. Kết quả đạt được thật đáng kinh ngạc. Trung bình họ ở trong luồng cảm xúc một nửa thời gian làm việc và dưới 20% thời gian rảnh rỗi. Kết quả cũng chỉ ra trạng thái cảm xúc chung nhất trong suốt thời gian rảnh rỗi là sự thờ ơ.

Tuy nhiên, thời gian mọi người ở trong luồng cảm xúc khi làm việc cũng có những mức độ khác nhau. Với những người làm công việc phức tạp và đầy thử thách, đòi hỏi họ phải linh hoạt hơn trong mỗi nhiệm vụ của mình thì hầu như thời gian làm việc của họ ở trong luồng cảm xúc. Những nhà quản lý và kỹ sư có nhiều thời gian ở trong luồng cảm xúc hơn những người làm những công việc thông thường. Càng kiểm soát nhiều thì càng có nhiều khả năng tối đa hoá thời gian ở trong luồng cảm xúc. Kiểm soát có thể có nhiều dạng: thậm chí là hoãn lại một số thứ cho đến phút cuối cùng như là một cách để đến với thử thách, hay tạo ra một giai đoạn cấp bách đầy áp lực để tăng thêm hoocmon adrenaline cho nhiệm vụ dễ dàng khác.

Với những người thực hiện trong danh sách dẫn đầu, có một sự chuẩn hoá chặt chẽ đặc biệt giữa luồng cảm xúc và nhiệm vụ;

luồng cảm xúc xảy ra khi làm việc là cấp thiết nhất đối với những mục tiêu và năng suất làm việc của họ thay vì xảy ra khi có sự chệch hay không phù hợp. Với những người thực hiện xuất sắc, sở trường và niềm vui trong công việc là một, không có gì khác nhau.

Sự hiện diện tâm lý

Một nữ quản lý dự án ở một công ty kiến trúc để ý một nhân viên phác thảo dự án "vật lộn" với vấn đề của một bản kế hoạch chi tiết. Thời hạn chót của dự án đến gần và họ chịu một áp lực rất lớn. Khi đến gần người đồng nghiệp của mình, nhà quản lý dự án nhận thấy rằng tay của mình nắm chặt, suy nghĩ của mình là sự dồn nén những cảm xúc tức giận về thời hạn chót đang đến gần. Bà cảm thấy thất vọng vì nhân viên phác thảo này không còn nhiều thời gian để xúc tiến công việc nữa.

Bà thả lỏng một chút và hỏi nhân viên phác thảo: "Đang có vấn đề gì phải không?". Câu trả lời của nhân viên phác thảo là một chuỗi kể lể về những lo lắng của anh ta khi không có đủ thông tin để hoàn thành bản thiết kế và việc anh ta bị yêu cầu làm việc trong một thời gian ngắn như thế nào.

Một cách đầy thiện cảm, nhà quản lý dự án hỏi nhân viên phác thảo những điều chi tiết hơn về những khó khăn mà anh ta đang gặp phải. Giọng của bà đầy sức sống với cái nhìn chăm chú. Bà muốn cho anh ta biết rằng bà cũng đang cảm thấy bị áp lực ghê gớm.

Những câu hỏi của bà lần lượt đưa ra để anh ta hiểu ra rằng thực sự anh ta có nhiều thông tin hơn anh ta nghĩ và thực tế là anh có thể hoàn thành bản thiết kế. Nhân viên phác thảo phấn chấn lại và háo hức tiếp tục công việc của mình. Thậm chí nhà quản lý dự án còn nói đùa về việc mọi người đã bỏ lỡ một vài thông tin về dự án như thế nào - đặc biệt là Phó Giám đốc, người ban đầu đã cam kết một điều có vẻ như là điên rồ. Cả hai người đều phá lên cười và lại bắt tay vào làm công việc sắp tới.

Vậy nhà quản lý dự án đã làm gì hiệu quả như vậy? Bà ấy đã hiện diện.

Mặc dù cuộc gặp mặt này dường như không có gì là kỳ lạ cả nhưng nó đã minh hoạ cho đặc trưng của sự hiện diện cảm xúc trong công việc. Theo nghĩa này, khi con người hiện diện họ hoàn toàn tập trung và bị cuốn hút vào công việc và vì thế sẽ biểu hiện một

cách tốt nhất. Các công việc khác với họ thật dễ dàng và bận rộn. Họ cống hiến được những ý tưởng đầy sáng tạo, hoàn toàn có khả năng và sức lực.

Ngược lại, sự vắng mặt của trí tuệ xúc cảm là tất cả những thứ quen thuộc với những người làm những công việc hàng ngày của mình theo thói quen, hoàn toàn tẻ nhạt và còn tách biệt. Theo một nghĩa nào đó, họ có thể cũng không thể hiện được. Lễ tân của công ty kiến trúc nói trên rất ghét công việc mình đang làm, cô đã mô tả công việc như thế này: Ngồi dậy và mỉm cười, đánh máy và tỏ ra thân thiện. Tất cả đều nhảm nhí. Đó chỉ là một con rối và tôi không thấy vui chút nào khi làm việc. Bỏ ra 8 - 9 tiếng dành cho công việc này thật là lãng phí."

Nhà tâm lý học của trường Đại học Quản lý Boston - ông William A. Kahn - người đã dẫn ra ví dụ về nhà quản lý dự án mẫu mực phải là: Trạng thái "không bị ảnh hưởng của sự hồi hộp lo lắng và cởi mở với người khác chứ không phải khép kín". Sự hiện diện như vậy đã thể hiện được một thuộc tính cơ bản của luồng cảm xúc (trạng thái flow) là: sự tập trung cao độ hoặc sự mải mê vào công việc sắp tới. Ngược lại, đối lập với sự hiện diện là hai luồng cảm xúc: thất vọng và lo lắng.

Sự hiện diện bắt đầu bằng khả năng tự nhận thức. Người quản lý dự án, trong phân tích của Kahn, đã hài hoà được những cảm xúc của mình; bàn tay nắm chặt đã giúp bà nhận biết sự giận dữ. Sự đồng cảm làm bà dễ cảm thông để xoá đi những suy nghĩ thất vọng của nhân viên phác thảo thiết kế chứ không phải dựa trên suy nghĩ của chính bà.

Năng lực của nhà quản lý dự án làm dịu bớt những cảm xúc buồn chán này, giúp bà đối mặt với chúng một cách tích cực thay vì lẩn tránh. Thay vì sa thải nhân viên phác thảo thiết kế do thất bại của anh ta hay chỉ trích (phủ đầu) khả năng của anh ta, bà đã gặng hỏi anh ta. Bà có thể nêu bật được những thông tin để chuyển thất vọng thành sự hăng hái làm việc, kết thúc cuộc gặp mặt bằng một chuyện cười để loại bỏ gánh nặng mà cả hai người đang phải chịu đựng - đây chính là điểm giúp gắn kết hai người.

Trở nên tốt hơn

Một giáo sư đại học mô tả lý do tại sao bà yêu thích nghề nghiệp của mình như sau: "Tôi cảm thấy vui khi ở vị trí của mình. Tôi không ngừng học hỏi những điều mới mẻ. Đó là sự khuyến khích liên tục. Tôi phải luôn trong trạng thái sẵn sàng vì mọi thứ luôn

luôn thay đổi. Tôi phải giữ vững tinh thần."

Chúng ta tìm hiểu về thời điểm mà có được khả năng tối đa - và kết nối chính xác với trạng thái flow. Trạng thái flow tất yếu sẽ giúp tự cải thiện vì hai lý do: Con người có thể học hỏi được một cách tốt nhất khi họ hoàn toàn tham gia vào những gì họ đang làm và con người càng thực hành một công việc nhiều lần thì họ càng làm tốt hơn. Kết quả là: động cơ thúc đẩy liên tục (thích thú tham gia vào) để có thể vượt qua những thử thách mới.

Nếu một công việc mà thiếu trạng thái flow, thậm chí thành công có thể mang đến cảm giác khó chịu khó hiểu: Cái gì đã từng là sự thích thú nay trở nên tẻ nhạt. Khi một công việc đã được kiểm soát, nguy cơ ì trệ càng tăng lên mạnh mẽ. Điều đó có thể giải thích tại sao độ tuổi trung niên là quãng thời gian phổ biến để người ta thay đổi nghề nghiệp.

Một nhà tâm lý học - người tư vấn cho các nhà quản trị - nói: "Bạn trở nên lo lắng vào tuổi trung niên và thời kỳ giữa của sự nghiệp. Sự lo lắng đó có thể có ảnh hưởng rất lớn đến sự nghiệp của bạn. Bạn bắt đầu trả lời các cuộc gọi của các nhà tuyển dụng mặc dù bạn không thực sự muốn có công việc mới. Bạn bắt đầu dành thời gian và sự quan tâm tới một công việc làm ăn phụ nhỏ, hoặc bạn trở nên cáu kỉnh và càu nhàu, hay bắt đầu sưu tập một số thứ như xe ô tô thể thao, hoặc là bắt đầu có những phi vụ bí mật khác nào đó."

Nguyên nhân chính của sự buồn chán đó là mọi người không còn tìm thấy thử thách đối với khả năng của họ; công việc của họ quá quen thuộc, dễ dàng và trở nên nhạt nhẽo. Nhà tâm lý học còn nói thêm: "Họ có thể tham gia vào một dự án mới và đầy thách thức trong công ty, bởi vì họ cần tìm cách để duy trì bản thân luôn bận rộn với công việc."

Sự căng thẳng tích cực: Thử thách

Hãy nhớ lại câu chuyện về cuộc họp vô cùng căng thẳng của Bill Gates mà duy nhất một người phụ nữ điềm tĩnh đã xử lý tốt được? Một trường phái tư duy cho rằng việc sử dụng những cơn giận bộc phát có kiểm soát được điều chỉnh hợp lý có thể kích thích ham muốn làm việc - và chúng có thể là một cách tăng nhiệt độ của nhóm. Bill Gates nổi tiếng về phong cách luôn đối chất và bộc phát mạnh mẽ; ở tập đoàn Microsoft, đó là một biểu hiện của niềm tự hào trở thành mục tiêu cho hành động của ông.

Như một người bạn cũ đã kể lại với tôi: "Ông chủ của tôi là người biết ai có thể làm được việc. Ông ta không bao giờ quát mắng. Ông ta có thể làm điều đó trong một cuộc họp khi mà mọi người đang uể oải. Ông ta bất ngờ khiển trách một ai đó và mọi người lúc đó đều tỉnh lại."

Trạng thái flow xảy ra trong vùng giữa sự buồn chán và nỗi lo lắng. Cảm giác hơi lo lắng lan truyền, ý thức sự cấp bách sẽ kích thích chúng ta một cách tích cực. Nếu không cấp bách thì chúng ta sẽ thờ ơ, nếu quá nhiều thì chúng ta sẽ bị quá căng thẳng. Thông điệp "những vấn đề" có thể trở nên khẩn thiết.

Eutress hay còn gọi là căng thẳng tích cực, là áp lực kích thích chúng ta hoạt động. Các nhân tố hoá học thần kinh được sản sinh. Khi chúng ta hoàn toàn tham gia vào thử thách, bộ não của chúng ta sẽ chứa nhiều hocmon catecholamines và những nhân tố khác do thận sinh ra. Những nhân tố hoá học này sẽ giữ bộ não ở trạng thái tập trung, thích thú thậm chí là say mê và tăng cường vì sự nỗ lực cụ thể. Hiểu theo nghĩa đen, những động cơ mạnh mẽ là "sự dâng trào của các nhân tố ở thận".

Một nghiên cứu ở Đức đã chỉ ra mối liên hệ mật thiết giữa động cơ thúc đẩy và quá trình hoá học trong não của trạng thái căng thẳng tích cực. Những người tình nguyện được giao giải một loạt 120 câu đố, cứ 4 câu trong từng khoảng thời gian ngắn cho đến khi họ làm sai liên tiếp 4 lần. Khi họ cảm thấy tự tin rằng những câu trả lời của họ đều đúng thì họ sẽ được kiểm tra. Nếu đúng, họ sẽ có phần thưởng bằng tiền mặt; còn nếu sai họ sẽ bị phạt đúng bằng số tiền như thế.

Điều này đã chứng minh được tác dụng của ảnh hưởng tự tăng cường. Những người có nồng độ cortisol thấp hơn có khả năng suy nghĩ và tập trung tốt hơn trong suốt cuộc thử thách toán học. Nhịp đập tim của họ đã chứng tỏ là họ không còn lo lắng trong suốt cuộc thử thách như trước khi thử thách bắt đầu. Tim của họ ở trạng thái linh hoạt, yên lặng và hiệu quả. Hiệu ứng tự tăng cường để ảnh hưởng tích cực đến kết quả của họ. Họ đã chiến thắng nhiều gấp hai lần so với những người khác cùng thi đấu.

Sự liên kết: Động cơ thúc đẩy con người

Eugenia Barton đã dạy học 12 năm liền tại một trường trung học và cô vẫn yêu quý học sinh của mình: "Tôi nghĩ là mỗi năm tôi lại yêu quý chúng hơn. Vì tôi quen chúng và dạy chúng ở hai hoặc ba lớp nên tôi trở nên rất gần gũi thân thiết với chúng".

Trong một cuộc đánh giá một nhóm giáo viên, Barton được xếp vào nhóm những giáo viên có sự cảm thông và quan tâm lớn nhất. Niềm vui mà cô có được từ mối liên hệ với học sinh của mình đã chứng minh được con người có rất nhiều cách tiếp cận để tham gia vào trạng thái flow.

Có một câu châm ngôn của Ấn Độ: "Khi một tên móc túi gặp một vị Thánh thì tất cả những gì hắn ta nhìn thấy chỉ là những cái túi." Động cơ sẽ định hướng chúng ta nhìn nhận thế giới này như thế nào; tất cả sự chú ý đều được chọn lựa và bất kỳ cái gì đến với chúng ta nhiều nhất thì tự động chúng ta sẽ quan tâm tới nó. Một người nào đó bị thúc đẩy đạt được thành quả sẽ chú ý đến những phương pháp để thực hiện công việc tốt hơn, để đổi mới hay là tìm ra lợi thế cạnh tranh. Những người có mối liên hệ với học sinh làm động lực như cô Barton sẽ tìm thấy được những cơ hội để tạo mối liên hệ.

Nhu cầu đạt được thành công là một trong những khả năng thường xuyên có đối với những người nổi tiếng. Ngược lại, nhu cầu liên kết (affiliation) lại ít biểu hiện hơn, ngoại trừ những công việc cần sự giúp đỡ như việc chăm sóc bệnh nhân, thầy thuốc, và việc dạy học. Tuy nhiên, sự thích thú được liên kết - cũng là một sự đánh giá xác thực và niềm vui của những người khác - cũng là một nhân tố quyết định cho thành công không chỉ của những y tá và giáo viên hàng đầu mà còn với những nhà quản lý quan hệ với khách hàng.

Sự liên kết với tư cách như một động lực tự nó trở thành một điểm kết cuối cùng - đó là mục tiêu, nếu bạn không muốn hướng đến một cái gì khác. Điều này nghe có vẻ khá khả quan, nhưng nếu nó thật sự có ý nghĩa hoặc là một động cơ chính thì nó có thể bất lợi với công việc quản lý. Ví dụ, những nhà quản lý hay giám sát thành công thường ít có nhu cầu liên kết và như vậy, họ dễ dàng từ chối các yêu cầu hoặc đề ra các giới hạn mặc dù có những phản đối.

Sự liên kết với tư cách là một động cơ có thể đóng vai trò cơ bản trong trong quyết định lựa chọn nghề nghiệp. Những nghề có nhu cầu liên kết cao thiên về những nghề mang tính chất quần chúng như giáo viên hoặc việc chăm sóc bệnh nhân. Theo cách hiểu đó, sự liên kết đóng vai trò như một khả năng ban đầu và đặt con người vào hướng đi nghề nghiệp theo đúng nguyện vọng - nơi mà sự liên kết được đặt ưu tiên hàng đầu - không có sự quản lý, sự giao phó.

Thần kinh học về động cơ thúc đẩy

Những động cơ khác nhau liên quan đến yếu tố hoá học khác nhau trong bộ não mặc dù chúng ta không biết chính xác những hỗn hợp hoá chất nào. Chúng ta biết được rằng amygdala chứa mạch não chung chính là động cơ thúc đẩy. Nhận thức về cảm xúc làm một người nào đó có được sự thích thú trong một số hoạt động thay vì các hoạt động khác, cũng như các ký ức, cảm xúc và thói quen kết hợp với những hoạt động đó, được lưu trữ trong bộ nhớ cảm xúc amygdala và những cơ quan/bộ phận liên quan.

Cho đến nay các chuyên gia công nghệ thông tin vẫn chỉ có thể tạo ra những robot có khả năng nghe và nhìn như con người chứ không thể tạo ra những người máy cảm xúc. Thiếu có bộ nhớ cảm xúc cho phép nhận thức được ngay những gì đang xảy ra với chúng ta - dữ liệu nào gợi nên cảm xúc - thì người máy đó không có một cơ sở nào. Chúng tạo ra những đánh giá giống nhau đối với tất cả mọi thứ chúng nhìn và nghe thấy, như vậy không thể phân biệt được cái gì nổi bật nhất tại mỗi thời điểm. Những máy tính thiếu đi sự dẫn đường của cảm xúc và động cơ thúc đẩy như của con người.

Những động cơ hướng nhận thức của chúng ta theo những cơ hội mà chúng ta tìm ra. Amygdala là phần của một "cánh cửa" liên kết những gì chúng ta quan tâm, những gì thúc đẩy chúng ta; nó xâm nhập vào và có giá trị như là một động cơ thúc đẩy. Sự chỉ dẫn cái gì là tốt nhất với chúng ta chính là những ưu tiên của chúng ta trong cuộc sống.

Những người mắc những căn bệnh về não hoặc bị chấn thương đã lấy đi amygdala (nhưng phần còn lại của bộ não còn nguyên vẹn) thì lại phải chịu đựng sự rối loạn động cơ thúc đẩy. Họ không thể phân biệt được giữa những vấn đề quan trọng nhất với họ với những điều không liên quan; giữa những điều thôi thúc họ và những thứ làm họ chán nản. Mỗi hành động đều có cùng mức độ cảm xúc như nhau và rất trung tính. Kết quả là họ trở nên lãnh đạm, hoặc không phân biệt được, hoặc không thể kiểm soát được lòng ham muốn.

Động cơ thúc đẩy - là hoa tiêu trong suốt cuộc đời mỗi người - nối với thuỳ não trước, trung tâm điều hành của bộ não, tạo ra ý thức về ngoại cảnh và thích hợp với sự trào lên của niềm say mê. Thuỳ trước này chứa một loạt dây thần kinh kìm hãm có thể ngăn cản hoặc làm giảm sự dâng trào của amygdala. Như vậy, có thêm cảnh báo với động mạch thúc đẩy là: Trong khi amygdala muốn nhảy

vọt lên thì thuỳ não trước lại xuất hiện trước nó để ngăn chặn.

Ba khả năng động lực tiêu biểu cho những người xuất sắc:

Có động cơ đạt kết quả: Cố gắng cải thiện hoặc đạt được tiêu chuẩn xuất sắc

Cam kết: Theo đuổi tầm nhìn và những mục tiêu của tổ chức hoặc công ty

Chủ động sáng tạo và lạc quan: Là hai khả năng thôi thúc con người nắm bắt những cơ hội và giúp họ vượt qua những thất bại và chướng ngại một cách dễ dàng.

ĐỘNG CƠ ĐẠT KẾT QUẢ

Nỗ lực cải thiện trở thành xuất sắc nhất

Những người có khả năng này:

• Là những người chú trọng đạt kết quả, với động cơ lớn đạt được mục đích và tiêu chuẩn của họ.

• Đặt ra những mục tiêu đầy thử thách và rủi ro được tính trước.

• Tìm kiếm thông tin để giảm sự không chắc chắn và tìm biện pháp thực hiện tốt hơn.

• Nghiên cứu cách làm thế nào để nâng cao khả năng thực hiện công việc của họ.

Peter Lewis, Giám đốc điều hành của hãng bảo hiểm Progressive, đã nói khi tôi tới thăm trụ sở Công ty của ông ở Cleveland: "Có 300 công ty của Mỹ bán bảo hiểm ô tô và chúng tôi là công ty lớn thứ sáu. Mục tiêu của chúng tôi là tăng gấp ba lần về quy mô và đứng ở vị trí thứ ba trước năm 2000." Hãng bảo hiểm Progressive có căn cứ để có thể làm được điều ấy: Chỉ 15 năm trước đây công ty này chỉ đứng ở vị trí thứ 43. Sự phát triển nhanh chóng của họ đánh dấu bằng sự ra đời của rất nhiều sự đổi mới, nâng tầm so với ngành khác vì truyền thống thì đây vẫn là ngành rủi ro và kém thu hút.

Chẳng hạn như Progressive cam kết sẽ có người của họ tại hiện trường tai nạn trong vòng hai tiếng sau khi được thông báo. Nhân viên này sử dụng máy tính xách tay để định giá những bộ phận thay thế và ước tính chi phí sửa chữa rồi viết hoá đơn ngay tại

hiện trường. Không có công ty bảo hiểm lớn nào khác đưa ra được dịch vụ ngay tức khắc tại hiện trường như thế.

Công ty còn cung cấp dịch vụ mang tính cách mạng hơn là 1-800-AUTOPRO, dịch vụ miễn phí 24 giờ, đưa ra mức phí bảo hiểm ô tô (là mức bảo hiểm của Progressive và ba công ty bảo hiểm hàng đầu khác) giành cho mọi người lựa chọn. Mức bảo hiểm của Progressive mặc dù không thường xuyên nhưng thông thường được xếp vào loại thấp nhất. Sự so sánh về mức bảo hiểm một cách công khai và dễ dàng này chưa từng có trong ngành này (và lại xảy ra theo đề xuất của một người bạn cùng lớp thời đại học của Lewis - khách hàng ủng hộ Ralph Nader).

Một dẫn chứng khác về sự thành công của công ty đó là Progressive là một trong số rất ít những công ty bảo hiểm có lợi nhuận chỉ từ phí bảo hiểm.

Lewis đã thẳng thắn nói về động lực của ông ta đạt thị phần ngày càng lớn và những gì thật sự có ý nghĩa với những nhân viên làm việc cho ông như sau: “Chúng tôi yêu cầu tiêu chuẩn rất cao nhưng trả công cũng rất lớn - mọi người có thể kiếm gấp đôi số tiền lương của mình bằng tiền thưởng. Đó là thách thức đối với mọi nhân viên: Chúng tôi trả hậu hĩnh nhất nhưng cũng yêu cầu cao nhất - chúng tôi sẽ sa thải những ai làm việc không có kết quả.”

Mặc dù chính sách “làm xuất sắc hoặc là nghỉ việc” nhưng công ty vẫn có doanh thu khoảng 8%, mức bình thường trong ngành này. Lý do là những người làm ở đây cùng hướng theo cam kết của Lewis để đạt được thành công. Như Lewis đã đánh giá: “Một trong những giá trị cơ bản là luôn làm tốt hơn những gì bạn đã làm trước đây. Đó là một thử thách to lớn, nhưng đây cũng là những con người yêu thích thử thách đó.”

Tuyên bố của Progressive về những giá trị cơ bản phần nào giống như là một phương châm cho khả năng đạt được thành công: “Sự xuất sắc. Chúng tôi nỗ lực không ngừng trau dồi để đáp ứng tốt hơn mong đợi của khách hàng, cổ đông và của mọi người”.

Để đạt được thành công cần phải có yêu cầu này. Các nghiên cứu so sánh giữa những người thành công ở hàng lãnh đạo với những người bình thường đã chỉ ra rằng ở những người thành công có những dấu hiệu về khả năng đạt được thành quả sau: Họ nói và tham gia vào mạo hiểm nhiều hơn; họ thúc giục và ủng hộ những đổi mới của công ty đồng thời đưa ra các mục tiêu đầy thử thách

cho nhân viên của mình và họ ủng hộ những quan điểm kinh doanh của thành viên khác. Nhu cầu để đạt được thành công là khả năng riêng biệt rõ ràng nhất để phân biệt những nhà lãnh đạo thành công và những nhà lãnh đạo bình thường.

Với những người ở cấp độ quản lý cao hơn, nỗi ám ảnh về việc đạt được kết quả bản thân lại thể hiện thông qua công việc của toàn bộ một bộ phận hoặc công ty. Bảo hiểm Progressive là phương tiện thể hiện động cơ cạnh tranh của Peter Lewis cũng như tập đoàn Microsoft với Bill Gates. Một nghiên cứu về 100 người Mỹ giàu có nhất trong lịch sử - gồm Bill Gates và John D. Rockefeller - đã chỉ ra rằng tất cả những gì họ có chung là động cơ cạnh tranh: niềm đam mê duy nhất họ theo đuổi trong công việc của mình.

Mạo hiểm dự tính trước

Câu chuyện sau đây nghe có vẻ như là một thử thách thật ngớ ngẩn: Tung một chiếc nhẫn qua một cái cọc thẳng đứng. Mấu chốt của trò chơi là càng xa cái cọc thì bạn ghi càng được nhiều điểm và bạn phải tự đặt ra cái cọc. Những người quá phô trương trong lối suy nghĩ thì sẽ đặt cái cọc trong phạm vi ném của mình. Còn những người quá thận trọng thì sẽ đặt cái cọc rất gần và như thế họ sẽ ghi được ít điểm.

Trò chơi ném nhẫn là một ẩn dụ về mạo hiểm được dự tính trước trong cuộc sống. David McClelland - giáo sư của tôi ở trường Harvard - đã sử dụng trò chơi này để đánh giá khả năng chấp nhận những thử thách mạo hiểm nhưng có thể kiểm soát được. Động cơ kinh doanh yêu cầu con người phải thoải mái chấp nhận những mạo hiểm nhưng phải biết dự tính chúng một cách cẩn thận. Kỹ năng chấp nhận những mạo hiểm một cách khôn khéo là mục tiêu của một dự án kinh doanh thành công.

McClelland đã nhận ra rằng những người thành công lại tự đặt ra những mục tiêu nhiều thách thức hơn; họ sẽ tính toán sắp đặt "cái cọc" sao cho họ có thể thành công với tỷ lệ 50%.

Với những người có khả năng thành công cao, chiến lược mạo hiểm này sẽ định hướng họ theo tiêu chuẩn cụ thể; có thể họ sẽ nói với bạn là "Khi tôi bắt đầu, hiệu quả công việc là 20% và bây giờ là 85%". Những quyết định của họ thường dựa trên phân tích kỹ lưỡng để cho phép họ chấp nhập những mạo hiểm dự tính trước.

Những người có khả năng thành công cao sẵn sàng chấp nhận cái

mới thì không lo lắng rằng mình đang bị thôi thúc. Lyle Spencer Jr, một đồng nghiệp lâu năm của McClelland, nói với tôi rằng: "Khi chúng tôi huấn luyện các công nhân dây chuyền lắp ráp ở Ford để nâng cao thành tích của họ thì cuối cùng hầu hết họ đã bỏ việc và bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của riêng mình. Việc tương tự như thế cũng xảy ra với một nhóm kỹ sư máy tính ở tập đoàn IBM".

Những thứ có vẻ như là sự mạo hiểm ngớ ngẩn đối với nhiều người thì với những người kinh doanh lại hoàn toàn có thể. Khi Leif Lundblad - người Thụy Điển - đã sáng chế ra máy phân phát tiền mặt tự động cho thu ngân, đã thoả thuận với Citibank để giao cho họ những chiếc máy đầu tiên, ông cảm thấy hoàn toàn tự tin là mình có thể hoàn thành được yêu cầu - cũng là lần đầu tiên từ trước tới nay. Tuy nhiên, Lundblad lại nói với tôi rằng sau khi ông ta giao hàng thì "những người ở Citibank cho rằng tôi chỉ có 10% cơ hội thành công".

Trong suy nghĩ của những người kinh doanh, sự thôi thúc làm việc tốt hơn luôn là chủ đề thường trực và cả sự cải thiện không ngừng trong quá trình thực hiện. Hãy cân nhắc một nghiên cứu về 59 doanh nhân, hầu hết trước đây họ đều là các nhà khoa học. Mỗi người trong số họ đều tận dụng những công nghệ mới để thành lập một công ty công nghệ cao. 5 năm sau khi thành lập công ty của mình, những người có những định hướng đạt được thành công cao nhất (như đưa ra phản hồi quá trình thực hiện công việc và đề ra những mục tiêu) thì hầu như đều trở nên phát đạt. Doanh số bán ra của họ tăng trung bình 1 triệu đô la một năm; số nhân viên cũng tăng lên gần 50 người trở lên; hoặc bán công ty với lợi nhuận ổn định.

Ngược lại, những người có khả năng thực hiện thấp thì công việc của họ được thực hiện ở mức khiêm tốn. Họ có bốn nhân viên hoặc ít hơn và chịu lỗ khi bán công ty hoặc đơn giản là từ bỏ công việc của mình.

Mong muốn sự phản hồi

Khi một khách hàng lớn của Donnelly - tập đoàn cung cấp kính cho ngành công nghiệp ô tô - loại bỏ một số lượng lớn sản phẩm không đạt tiêu chuẩn thì ba công nhân sản xuất của Donnelly đã lái xe đi 400 dặm đến để biết tại sao khách hàng của họ lại không hài lòng với sản phẩm của mình.

Phát hiện đáng kinh ngạc của họ là: công ty khách hàng này đang treo giải thưởng cho nhân viên của mình để tìm kiếm những phụ

tùng không được hoàn hảo cung cấp từ Donnelly. Đối mặt với thử thách này, các công nhân của Donnelly đã nâng cao tiêu chuẩn kiểm tra chất lượng để đảm bảo chắc chắn rằng chỉ gửi cho khách hàng những phụ tùng hoàn hảo.

Ngược lại, khi đề ra mục tiêu hay tiêu chí cho bản thân mình, những người có khả năng đạt được thành quả thấp lại không hứng thú hoặc không thực tế. Họ tìm kiếm những công việc quá dễ dàng hoặc là có những tham vọng thiếu thực tế. Cũng như vậy, người giám sát thiếu kỹ năng này sẽ tạo ra môi trường làm việc với những mục tiêu không rõ ràng và con người không chắc chắn về trách nhiệm của bản thân, giới hạn thẩm quyền của mình và thậm chí là cả những mục tiêu nghề nghiệp. Họ không đưa ra được phản hồi của nhân viên về việc họ đang làm việc như thế nào hoặc họ mong đợi điều gì.

Những người mong muốn đạt được thành quả sẽ tìm cách để thành công. Với nhiều người, điều này có nghĩa là tiền - mặc dù họ thường nói rằng tiền ít quan trọng hơn là những phản hồi về việc họ đang làm tốt như thế nào. Như một người phụ trách kinh doanh ở California đã nêu ra: "Tiền không bao giờ là vấn đề lớn với tôi; nó chỉ là một cách để duy trì kết quả công việc mà thôi". Một người khác thì gọi tiền là một "thẻ thành tích".

Thậm chí những người có khả năng đạt được thành công ở mức độ vừa phải lại dựa vào những tiêu chí thực hiện như doanh số bán hàng hay tiêu chuẩn chất lượng của công ty. Họ có thể đưa ra những biện pháp thực hiện của bản thân, đặt ra những mục tiêu như những đồng nghiệp, làm công việc nhanh hơn hay vượt qua một số đối thủ.

Với những công việc làm ăn nhỏ như kinh doanh nhà hàng, phản hồi về việc thực hiện công việc có hàng ngày. Những người quản lý danh mục đầu tư chứng khoán thì có nó từng phút. Tuy nhiên, với nhiều người, lấy được phản hồi về việc thực hiện công việc có thể khá khó khăn vì bản chất không thể định lượng được của công việc đó. Những người này phải có khả năng tự phê bình cao, để tự đưa ra phản hồi cho bản thân. Những người thực hiện hàng đầu tìm kiếm phản hồi họ cần ở thời điểm khi nó hữu ích với họ nhất.

Tìm kiếm thông tin và hiệu quả

Nathan Myhrvold, Trưởng phòng kỹ thuật của Microsoft, là một người ham đọc sách, ham hiểu biết, một người săn tìm dữ liệu về mọi vấn đề. Với tư cách là người có tầm nhìn xa, ông biết rất rõ

rằng bất kỳ mẩu dữ liệu ngẫu nhiên nào sẽ có thể là cốt lõi của ý tưởng trị giá hàng tỷ đô la sắp tới. Ông tiêu biểu cho người nghiện thông tin, người có khát khao tri thức vô hạn và luôn có nhận thức về sự đổi mới và cạnh tranh.

Trong thế giới công việc hiện đại và hỗn độn, đúng là một lượng dữ liệu và cảm giác nôn nóng rằng chúng ta đang bị rớt lại phía sau trong quá trình theo đuổi chúng, có thể là bắt nguồn của sự lo lắng luôn giày vò. Một cách để làm vơi đi nỗi lo lắng đó là kiểm soát thường xuyên những gì đang diễn ra, như Myhrvold, và như thế có thể giảm được những điều không chắc chắn. Những người có nhu cầu đạt được thành công mãnh liệt luôn khao khát tìm kiếm những ý tưởng và thông tin mới, đặc biệt khi nó gắn liền (thậm chí chỉ là thứ yếu) với những mục tiêu của họ. Họ thường xuyên yêu cầu người khác hiểu được khả năng của họ và lôi kéo thêm người khác vào một mạng lưới những người cung cấp thông tin đang có, để nắm bắt được kiến thức mới và phản hồi cần thiết.

Những người thiếu khả năng này giải quyết bất kỳ thông tin gì theo cách của họ hoặc là chỉ quan tâm đến những nguồn dữ liệu rõ ràng và sẵn có. Với những nhà quản trị, nhu cầu này có thể là một dạng "quản lý bằng phương pháp xem xét xung quanh" hoặc khuyến khích liên hệ ứng khẩu hay những cuộc gặp gỡ thân mật với mọi người ở mọi cấp độ. Lượng thông tin rộng lớn được tập hợp lại giảm thiểu những bất ngờ không mong muốn và tối đa khả năng nhận ra và nắm bắt được những cơ hội tiềm tàng.

Tuy nhiên, sự thúc đẩy kiểm soát điều không chắc chắn này có thể cũng khuyến khích sự quan tâm tỉ mỉ đến chi tiết của vấn đề. Những người thực hiện công việc cấp cao rất thành thạo trong việc thực hiện hệ thống công việc đem lại sự cải tiến hoặc đảm bảo chất lượng và luồng dữ liệu tốt hơn. Một nhà quản lý kinh doanh luôn lo lắng về khoảng thời gian giữa những báo cáo từ đội kinh doanh đông đảo của mình đã cho ra một hệ thống điện thoại tự động, luôn có phát ra tiếng bíp báo hiệu cho từng nhân viên kinh doanh vào cuối ngày, thúc giục họ ghi lại doanh số họ đã làm được. Điều này có nghĩa là ông ta đã có được thông tin cần thiết không phải trong hai tuần mà chỉ trong tám tiếng.

CAM KẾT

Ràng buộc với các mục tiêu của một nhóm hay tổ chức

Những người có khả năng này:

• Sẵn sàng hy sinh để đạt được mục tiêu to lớn hơn của tổ chức

• Tìm ra mục đích đối với nhiệm vụ quan trọng hơn

• Xem xét những giá trị cốt lõi của nhóm khi đưa ra quyết định hoặc chọn lựa

• Chủ động tìm kiếm những cơ hội để hoàn thành công việc của nhóm.

Khi biết rằng văn phòng quốc gia của hãng hàng không Mỹ sẽ chuyển đến gần trụ sở công ty mình, những nhân viên mạnh dạn nhất ở Chi nhánh Dallas của Herman Miller - Công ty cung cấp nội thất văn phòng - đã viết một bức thư yêu cầu hãng hàng không xem xét việc trang bị văn phòng mới của với những sản phẩm của Herman Miller.

Kết quả của sáng kiến này là một đơn đặt hàng lớn. Nhưng một tuần trước khi văn phòng của hãng hàng không mở cửa, những nhân viên công ty này đã xem xét và kiểm tra đơn đặt hàng có hợp lý không thì họ đã phát hiện ra rằng những chiếc thùng gỗ chuyên chở hàng đã làm nhàu những tấm vải nhung lông dùng cho khung của hàng trăm chiếc ghế. Vì thế, những nhân viên này đã sắp xếp đội mình làm việc suốt 12 tiếng một ngày kể cả cuối tuần để là thẳng những tấm vải nhung đó bằng bàn là phun hơi nước.

Mấu chốt của sự liên kết coi mục tiêu của chúng ta và của tổ chức là một và như nhau. Sự liên kết là cảm xúc: Chúng ta cảm thấy gắn kết chặt chẽ với những mục tiêu của cả nhóm khi chúng cộng hưởng với mục tiêu của chính chúng ta. Những người coi trọng và đi theo công việc của tổ chức luôn sẵn sàng không chỉ là dốc hết nỗ lực nhân danh tổ chức đó mà còn có hy sinh cá nhân khi cần thiết. Đây chính là những nhân viên làm việc đến đêm khuya hoặc làm cả cuối tuần để hoàn thành dự án đúng thời hạn, và là những nhà quản lý sẵn sàng rời khỏi thành phố sau khi có thông báo chỉ vài giờ khi có nhiệm vụ khẩn cấp.

Sự liên kết thậm chí còn thể hiện ở những quyết định không được ủng hộ nhưng có thể đem lại lợi nhuận cho tập thể lớn hơn, cho dù là những quyết định này có thể khuấy động lên sự phản đối hoặc tranh cãi. Người thực sự nhiệt tình liên kết sẵn lòng hy sinh lợi ích trước mắt nếu như họ làm vì lợi ích lớn hơn của tập thể. Tóm lại, người nhiệt tình liên kết là những "nhà yêu nước chân chính" của một công ty, những người ủng hộ chắc chắn nhất.

Trong số những khả năng mà Johnson Wax tìm kiếm để truyền đạt cho đội kinh doanh dành phần thưởng là cái nhìn chiến lược không màng đến lợi ích của bản thân - là làm những gì đúng vì lợi ích lâu dài, cho dù nó không đem lại phần thưởng ngay lập tức. Một nhà quản trị ở đó đã nói với tôi: "Có thể tổ chức phải mất hai hoặc ba năm để nhận ra được những gì bạn đang làm và tặng thưởng xứng đáng cho bạn vì điều đó, nhưng nếu nó đúng vì lợi ích lâu dài thì bạn cứ tiếp tục làm và tin tưởng rằng ban người lãnh đạo sẽ ủng hộ bạn".

Đương nhiên sự liên kết ở cấp độ cao có thể là trong các công ty mọi người nhìn nhận bản thân như là "những cổ đông" (hay thực tế họ là những cổ đông) thay vì chỉ là nhân viên đơn thuần. Tuy nhiên, những nhân viên bị thúc giục bởi một mục tiêu chung thường có cấp độ liên kết cao hơn là bởi động cơ tài chính. Như Patricia, Phó Giám đốc IBM, người đang đi đầu thúc đẩy để công ty của bà có được sự hiện diện lớn trên Internet, đã phát biểu: "Tôi luôn được các nhà tuyển dụng gọi tới. Họ nói rằng họ có thể làm cho tôi trở nên rất giàu có. Nhưng họ không làm được. Tôi sẽ thay đổi thế giới bằng điều này. Tôi đang tạo ra một sự khác biệt."

Khả năng tự nhận thức là một khối có sẵn để tạo dựng sự liên kết. Những nhân viên biết được nguyên tắc và mục đích chỉ đạo của bản thân, họ sẽ có được nhận thức rõ ràng, thậm chí là rất sáng sủa về việc liệu có được một sự "ăn khớp" với tổ chức hay không. Khi họ cảm thấy sự thích hợp thì sự liên kết của họ sẽ tự phát và rất mạnh mẽ.

Tôi nhớ có một phụ nữ mời quảng cáo trên tờ *The New York Times* kể với tôi về cuộc nói chuyện sau nhiều giờ giữa những người trong phòng cô ấy: "Chúng tôi đã nhận ra rằng trong việc quảng cáo chúng tôi đã cung cấp nhiên liệu cho phần còn lại của tờ báo hoạt động và rằng chúng tôi rất quan trọng đối với công việc của tờ báo này. Chúng tôi nói về thời gian khi tờ báo đăng bài bình luận ảnh về khủng hoảng ở Rwanda, đã châm ngòi cho một loạt những tin tức khác và Chính phủ Mỹ đã gửi viện trợ đến ngay sau đó như thế nào. Điều đó làm tất cả chúng tôi cảm thấy những gì mình làm là có ích."

Trách nhiệm thành viên trong tổ chức

Người cam kết là những thành viên mẫu mực của bất kỳ tổ chức nào. Họ luôn làm tốt hơn các yêu cầu của tổ chức. Giống như những viên sỏi được thả vào một cái ao, những nhân viên giỏi và luôn cam kết lan truyền những gợn sóng cảm xúc tích cực trong

cả tổ chức.

Những nhân viên cảm thấy có sự cam kết chặt chẽ với tổ chức sẽ chịu được điều kiện công việc áp lực cao nếu cần thiết trong khoảng thời gian dài, áp lực về thời hạn và những thứ tương tự như thế - ngoài sự cống hiến hết mình với mục tiêu của tập thể. Sự cam kết ở cấp độ cao giúp các nhân viên này trưởng thành nhờ những thử thách và áp lực lớn mà với những người không có lòng trung thành với tổ chức sẽ thấy áp lực và nặng nề. Tại một cơ quan liên bang, nhà cầm quyền nào có sự cam kết tổ chức lớn nhất thì lại chịu đựng áp lực cao đặc trưng trong công việc này ít nhất và cảm thấy thoả mãn nhất với công việc của mình.

Mối liên hệ với tổ chức lớn dần theo những ràng buộc cảm xúc như thế. Trong một nghiên cứu về những người làm giáo viên, thư ký, nhân viên bảo hiểm và cảnh sát thì điểm mấu chốt làm họ bỏ bao nhiêu công sức vào công việc của mình là họ cảm thấy mối liên hệ cảm xúc như thế nào với nơi làm việc - có tự hào khi làm việc ở đó không, công việc của họ được nhìn nhận ở vị trí nào, họ cảm thấy mình đang là "một phần trong gia đình" ở mức độ nào.

Người không có sự cam kết

Một giám đốc kể lại việc ông ta đã giúp đơn vị đạt được và vượt mục tiêu của họ như thế nào: "Tôi đã tạo dựng nó và họ thu được nhiều tiền - điều đó thực sự thôi thúc cả đội và chúng tôi đã làm tốt".

Ngược lại, một chuyên gia lại kiêu ngạo khoe: "Tôi chắc chắn có được sự đánh giá cao nhất, làm thật tốt và có được danh tiếng. Người khác ghen tị, đấy chính là vấn đề của họ."

Vị giám đốc đã dùng vị thế của mình để chia sẻ uy tín và như thế đã nâng cao tinh thần và là động lực khuyến khích cho đội của ông ta; Còn vị chuyên gia thì không quan tâm đến đồng nghiệp hoặc tổ chức đối với đồng nghiệp - anh ta chỉ muốn có danh tiếng.

Những nhân viên tự nhìn nhận bản thân mình như là khách chứ không phải là thành viên của tổ chức thì thường thể hiện ít tính cam kết. Nhưng cũng có thể nhận ra tư tưởng giống như thế của các nhân viên làm việc đã lâu năm trong một tổ chức. Những nhân viên cảm thấy buồn chán vì bị trả lương thấp hoặc bị tổ chức lợi dụng thì chắc chắn sẽ cảm thấy ít cam kết hơn với những mục tiêu chung của tổ chức. Như thế, những nhân viên này cảm thấy bị cách ly và mất ràng buộc liên với những quyết định có ảnh

hưởng tới công việc của họ.

Những người có tư tưởng bất mãn này dễ có xu hướng sử dụng những nguồn lực của tổ chức cho lợi ích của cá nhân. Trong số đó, những người cơ hội lại nhìn nhận vị trí hiện tại chủ yếu như là một nấc thang trên con đường tiến tới vị trí ở nơi khác. Những người cảm thấy không có cam kết, thậm chí không thích thú gì đến chuyện tiến lên mà thay vào đó, họ biểu thị sự bất mãn bằng biểu hiện qua những không liêm chính (ví dụ như giả mạo các khoản phí tổn, hay lấy cắp nguồn dự trữ của tổ chức).

Tom Peters chỉ ra sự cân bằng đáng chú ý giữa những nhu cầu của con người để kiểm soát công việc của bản thân họ và để chia sẻ các mục tiêu chung trong công việc vì ông đã chỉ ra được bản chất của lòng trung thành là làm cân bằng giữa sự cam kết với các mục tiêu của bản thân họ với toàn bộ mối quan hệ trong công việc của con người. Ông cho rằng "lòng trung thành biểu hiện ở những thái độ khác nhau không phải là lòng trung thành mù quáng với Công ty. Mà đó là lòng trung thành với các đồng nghiệp của bạn, trung thành với đội của bạn, với dự án, với khách hàng và trung thành với chính bạn".

CHỦ ĐỘNG SÁNG TẠO VÀ LẠC QUAN

Biểu lộ sự tiên phong và kiên trì theo đuổi

Con người có khả năng này:

Chủ động:

• Sẵn sàng nắm bắt những cơ hội

• Theo đuổi mục tiêu vượt xa những yêu cầu và mong đợi của người khác

• Cắt bỏ lối quan liêu và bẻ cong những quy định nếu cần thiết để hoàn thành công việc

• Huy động những người khác bằng nỗ lực khác thường và mạnh dạn.

Lạc quan:

• Kiên trì theo đuổi tìm kiếm mục tiêu mặc dù có những khó khăn và thất bại

• Làm việc với hy vọng thành công chứ không phải lo sợ thất bại

• Nhìn nhận những thất bại là do hoàn cảnh hoàn toàn có thể kiểm soát được chứ không phải do sai lầm của bản thân con người.

Ở một vài trường đại học dọc theo các quán tại châu Mỹ đã xuất hiện loại bánh kem phủ rất khác biệt và mang theo một thông điệp. Thay vì sử dụng nhiều loại kem với vị ngọt và màu sắc như tiêu chuẩn, những chiếc bánh kem này chỉ có màu đen - thông điệp ở đây là sự phản đối chính trị nhằm chống lại việc khoan dầu ở khu vực dành cho động vật hoang dã vùng Aretic ở Alaska. Những chiếc bánh kem này là sản phẩm của Adam Werbach - người đã có hoạt động chính trị từ khi anh mới 7 tuổi: Anh đã dải truyền đơn cho những bạn học cùng lớp 2 của mình đề xuất việc trục xuất nguyên Bộ trưởng Nội vụ hồi đó là James Watt - một người chống đối các nhà môi trường học. Khi lên trung học phổ thông, Werbach tổ chức một cuộc vận động mua những đồ linh tinh để tái chế lại rác trong trường. Đến năm cuối của trung học, Werbach đã thành lập được Liên minh sinh viên Sierra - tổ chức của những nhà hoạt động môi trường trẻ. Trong suốt những năm học đại học, Werbach đã xây dựng liên minh thành một tổ chức có 30.000 thành viên. Anh đã đưa ra thông điệp của các nhà môi trường học về nguy cơ đối với những cư dân thành phố bằng việc đưa vấn đề ô nhiễm chì ở trẻ em thành vấn đề lớn cần chữ ký của tổ chức. Đồng thời anh thành lập ra nhóm những nhà hoạt động xã hội "xung kích các phòng ngủ tập thể" để đi đến các phòng tập thể của trường đại học, vận động các sinh viên sử dụng máy tính của mình viết thư điện tử về các vấn đề môi trường cho những nhà lập pháp. Ở tuổi 24, Werbach đã được bầu làm chủ tịch trẻ nhất từ trước tới nay của Câu lạc bộ Sierra - tổ chức môi trường lớn nhất ở Mỹ.

Tính chủ động thường biểu hiện dưới dạng sự mạnh dạn khác thường. Như trường hợp của một thư ký của một hãng tàu thuỷ - người đã nhận ra được rằng công ty của mình đã làm việc với hãng vận tải FedEx không chỉ nhận được một khoản chiết khấu lớn mà còn được tặng một máy tính để theo đuổi những đơn đặt hàng tàu thuỷ. Ông đã tự ý tiếp cận với Giám đốc điều hành khi ông đang trên đường về nhà và đưa ra ý tưởng với ông Chủ tịch. Như vậy, ông đã tiết kiệm cho công ty 30.000 đô la.

Tận dụng tối đa mỗi ngày

Những người chủ động thường hành động trước khi bị bên ngoài

thúc ép. Điều này có nghĩa là thực hiện hành động trước để tránh các vấn đề rắc rối trước khi chúng xảy ra, hoặc là tận dụng hết cơ hội trước khi một người nào khác phát hiện ra. Ở vị trí điều hành càng cao thì khả năng biết trước mọi việc càng lớn. Với những giám sát hoặc nhà quản lý ở cấp trung, điều này có nghĩa là nhìn nhận mọi việc trước vài ngày hoặc vài tuần; Còn với một lãnh đạo tập thể biết nhìn xa trông rộng thì có thể nhìn nhận trước vài năm hoặc thậm chí là vài thập kỷ.

Liên tục phải đối phó với những sự việc mà thiếu sự chuẩn bị trước là biểu hiện của những người bị động. Không định liệu trước được những gì sắp đến nghĩa là để mình ở tình trạng khi hoảng. Những nhân viên đó có xu hướng bị rớt lại phía sau và liên tục bị thúc ép giả quyết những vấn đề cấp bách mà họ không thấy trước được. Cũng như sự chần chừ và không hành động đúng lúc, tất cả những điều này thể hiện rằng về cơ bản những người này không lên kế hoạch hay dự đoán những việc trong tương lai.

Ngược lại, thực hiện tiên phong sẽ mang lại kết quả. Những nhân viên kinh doanh bất động sản có thể chỉ đợi điện thoại kêu, hoặc họ có thể lùng sục những quảng cáo bán nhà và đặt vấn đề với chủ bán nhà để đưa ngôi nhà đó vào danh sách của công ty mình. Họ có thể vẽ ra triển vọng tốt đẹp cho những người mua để chắc chắn rằng những vị khách này dành thời gian để mua nhà qua dịch vụ của họ là hợp lý nhất. Cách tiếp cận chủ động mang lại ngày càng nhiều số nhà liệt kê vào danh sách của công ty, số nhà bán được càng lớn và càng có nhiều tiền hoa hồng.

Nắm bắt được những cơ hội mới rất quan trọng để thành công trong những lĩnh vực như tư vấn - ngành mà không có lợi nhuận nếu không chủ động sáng tạo. Ở công ty Tư vấn Deloitte & Touche, những nhân viên thành công luôn luôn nhanh nhạy nắm bắt những cơ hội "quảng cáo" mà có thể phát triển dự án ngắn hạn thành dự án dài hạn hơn và tận dụng được vận may cùng những cơ hội ngoài sự mong đợi để phát triển công việc.

Hy vọng và kiên trì

Người ngồi cùng hàng ghế với tôi trên chuyến bay đến Houston nhìn có vẻ như đúng là người chỉ ngồi ở khoang hạng nhất. Đó là một nhà hoá học hữu cơ ở độ tuổi 30 với một bằng MBA, ăn mặc rất sang trọng. Anh ta đang làm kế toán trưởng cho một công ty hoá học hàng đầu.

Tuy nhiên, anh ta lại kể cho tôi nghe những điều thật đáng ngạc

nhiên: “Tôi lớn lên ở Newark - New Jersey nhờ vào tiền trợ cấp. Bố mẹ tôi đã ly dị và tôi đến sống với ông bà ở vùng lân cận nơi mà bọn trẻ vào tù nhiều hơn là đến trường. Tháng trước, tôi đã quay trở lại thăm nơi ấy và đã gặp một người bạn cũ. Anh ta mới bị kết án ba năm rưỡi vì tôi buôn bán ma tuý. Anh ta nói với tôi: “Đó là tất cả những gì chúng tôi biết làm như thế nào”. Và đó là sự thật. Chúng tôi chẳng có được bất kỳ hình mẫu hay một lối thoát nào.”

Vậy thì điều gì làm nên sự khác biệt giữa người kế toán trưởng này và người bạn buôn bán ma tuý của anh ta: “Tôi đã may mắn. Sau khi học xong trung học, ông bà tôi đã gửi tôi đến sống với một người dì ở Texas. Ở đó, tôi có một công việc ngoài giờ là giúp việc trong một số nghiên cứu. Tôi bắt đầu nhận ra rằng những vị tiến sĩ tôi đang giúp việc cho cũng không khác tôi nhiều lắm. Tôi nghĩ rằng tôi cũng làm được như vậy. Vì thế, tôi bắt đầu tham gia vào các lớp học buổi tối và cuối cùng, tôi đã có được bằng cử nhân về hoá học. Một khi bạn biết được những gì bạn muốn và nhận ra rằng điều đó có thể thực hiện được thì bạn có thể vạch ra được phương pháp thực hiện nó như thế nào. Sau đó, phải kiên trì theo những phương pháp ấy.

Còn những người bạn cũ của anh ta thì sao? “Những đứa trẻ đó đã tự buông thả bản thân mình. Họ cho là mình không có khả năng để đến trường. Cách duy nhất họ biết để người khác tôn trọng là có một khẩu súng trong tay.”

Thiếu tính chủ động thể hiện ở những người luôn thấy thất vọng - họ nghĩ là những nỗ lực lớn nhất của họ cũng sẽ không thể làm nên sự khác biệt gì. Vì thế, cũng giống như những người bạn thời thơ ấu của nhà hoá học này, họ không tự nỗ lực bản thân mình. Họ nhìn nhận bản thân như là những nạn nhân hoặc là những người bị sai khiến bị động trong guồng quay của cuộc sống thay vì làm chủ số phận của mình. Tính kiên cường của nhà hoá học này có thể có nhiều hơn những gì anh ta học được từ tính cách của ông bà và dì của mình. Tuy nhiên, bất kể nó xuất phát từ đâu thì những người chủ động luôn cảm thấy được những hành động của bản thân họ sẽ định đoạt tương lai của họ. Những quan điểm này sẽ quyết định họ có thể đối diện với những khó khăn và thăng trầm trong công việc như thế nào. Ví dụ như trong số những nhà quản lý ở cấp trung bình ở một tập đoàn lớn, những người nhìn nhận bản thân là chủ số phận của họ thì ít bị những thách thức khó khăn làm nao núng hơn, đồng thời họ cũng chủ động hơn khi đối mặt với những áp lực hơn là những người nhìn nhận số phận của mình nằm ngoài tầm kiểm soát của họ.

Những người thiếu chủ động thường dễ buông thả bản thân và công việc. Quan điểm này có thể thấy được ở những nhân viên luôn cần một ai đó để hướng dẫn họ thực hiện công việc được giao. Khi đến một giới hạn nào đó - chẳng hạn như thức khuya để hoàn thành dự án ưu tiên đúng thời hạn hoặc để công việc của mình sang một bên để giúp đỡ người khác - thì những nhân viên này thường sẽ chọn giải pháp là "Đó không phải việc của tôi!" để phản đối.

Quá chủ động

Thông thường, chủ động là đáng khen ngợi, khi nhu cầu của nó cân bằng với những nhận thức xã hội để tránh được những kết quả tiêu cực không dự tính trước.

Như trường hợp của Phó Giám đốc marketing ở một công ty lớn về tiêu thụ sản phẩm hàng hoá, ông đã phát hiện ra rằng một trong số những người đại diện kinh doanh của ông ta không thể kết thúc một vụ mua bán với một khách hàng lớn trong nước. Trước đây vị Phó Giám đốc này đã từng giải quyết được với khách hàng này và vì thế, ông ta chủ động gọi điện thoại và tổ chức một cuộc họp ở đó. Sau đó, ông ta gọi điện cho người đại diện kinh doanh đó đến gặp anh ta tại văn phòng vào ngày hôm sau.

Sự chủ động của ông Phó Giám đốc đã mang lại một kết quả là họ đã bán được hàng. Mặt khác, đại diện kinh doanh đó đã vô cùng bẽ mặt.

Cảm giác thấy mình thật ngu ngốc và bất lực trước khách hàng và hai sếp của anh ta là Giám đốc kinh doanh khu vực và Giám đốc kinh doanh trên cả nước đã khiến anh gửi một lá thư đầy tức giận gửi tới vị Phó Giám đốc tố cáo việc anh ta đã vượt ra ngoài quy định khi và làm bẽ mặt người đồng nhiệm.

Tuy nhiên, lời cảnh báo đã không có tác dụng. Tình huống tương tự như thế lại tiếp tục xảy ra trong suốt hai năm giữa vị Phó Giám đốc với các đại diện kinh doanh cho đến khi Giám đốc của công ty bắt đầu lo lắng vì sự giảm sức mua và việc ông Phó Giám đốc đã làm mất tinh thần của đội ngũ kinh doanh trong công ty. Kết quả cuối cùng là: ông Giám đốc đã đưa ra hai lựa chọn cho vị Phó Giám đốc: 1, rời khỏi công ty hoặc 2, xuống làm đại diện kinh doanh khu vực.

Các nhà quản lý chỉ quan tâm ở tầm vi mô - điều hành qua những chi tiết nhỏ với cấp dưới - dường như có thể có chủ động, nhưng

họ thiếu nhận thức cơ bản về việc những hành động của họ sẽ ảnh hưởng tới người khác như thế nào. Chủ động mà không có sự cảm thông hoặc khả năng nhìn nhận toàn cảnh vấn đề lớn hơn thì có thể phá hỏng hoặc tiêu biểu cho những nhà quản lý có khả năng thực hiện công việc hạn chế.

Bền bỉ và hồi phục

Cả hai nhà quản trị kinh doanh đều bị từ chối đề bạt thăng chức vì sự đánh giá tiêu cực từ phía cấp trên. Một người phản ứng với thất bại này bằng một cơn giận dữ dội và còn có ý nghĩ muốn giết chết ông chủ của mình; anh ta than vãn với bất kỳ ai có thể lắng nghe và suốt ngày chè chén say sưa. Sau đó, anh ta nói rằng: "Dường như cuộc sống của tôi đã kết thúc rồi."

Anh ta tránh mặt ông chủ, cúi đầu khi họ đi qua hành lang. Anh ta nói thêm: "Dù tôi rất tức giận và cảm thấy bị lừa nhưng trong thâm tâm, tôi e rằng ông ta đã đúng, rằng tôi chỉ là người vô dụng, rằng tôi đã thất bại và tôi không thể làm gì để thay đổi được điều đó cả."

Nhà quản trị kinh doanh thứ hai đã vượt qua được thất bại này cũng rất choáng váng và giận dữ. Nhưng anh ta có cái nhìn cởi mở hơn: "Thực sự tôi không thể nói là tôi chỉ đơn giản kinh ngạc. Tôi và ông ta có những ý kiến khác nhau và chúng tôi đã tranh luận rất nhiều."

Nhà quản trị kinh doanh này về nhà và kể lại thất bại này với vợ của mình để chỉ ra cái gì đã sai và anh ta có thể làm được gì lúc này. Tự xem xét nội tâm, anh ta nhận ra rằng mình đã không nỗ lực hết sức mình. Với suy nghĩ đó, sự giận dữ của anh ta dần biến mất và anh ta quyết định sẽ nói chuyện với ông chủ của mình. Kết quả là: "Tôi đã có một vài cuộc tranh luận với ông ta và mọi thứ tiến triển tốt đẹp. Tôi đoán là ông ta cũng gặp khó khăn về những gì ông ta đã làm và tôi cũng phiền muộn vì không tiến lên được vị trí tiềm năng. Từ đó trở đi, mọi thứ lại dần dần trở lên tốt đẹp với cả hai chúng tôi".

Khả năng mấu chốt ở đây là sự lạc quan xoay quanh việc chúng ta nhìn nhận những thất bại như thế nào. Một người bi quan, như nhà quản trị kinh doanh đầu tiên, nhìn nhận thất bại như là sự thừa nhận một vài lỗi lầm tai hại của bản thân không thể thay đổi được. Đương nhiên, kết quả cuối cùng của quan điểm theo lối này đó là sự thất vọng và không tự lực được: Nếu bạn tất phải sẽ phải chịu thì tại sao phải cố gắng chứ?

Ngược lại, người lạc quan nhìn nhận thất bại như là kết quả của các nhân tố mà họ có khả năng làm được một cái gì đó, chứ không phải lỗi lầm hay sự thiếu hụt của bản thân. Giống như nhà quản trị kinh doanh thứ hai, người lạc quan có thể đối mặt với những thất bại bằng cách tìm ra được cách phản ứng lại tích cực.

Hãy xem sự lạc quan có thể giúp con người vượt qua thất bại như thế nào.

Anne Busquest từng là người đứng đầu bộ phận cung cấp thẻ Optima của Hãng vận tải American Express, đã bị giáng chức vào 1991 khi 5 nhân viên của bà bị tiết lộ là đã che giấu khoản nợ khó đòi 24 triệu đô la. Mặc dù không gây ra nhưng Busquest phải chịu trách nhiệm về việc này và bà đã mất vị trí quản lý điều hành chung của bộ phận. Tuy bị sốc bởi sự việc này, Busquest vẫn có niềm tin chắc chắn vào năng lực của mình và bà đã trấn tĩnh lại tiếp tục thử thách khác ở cấp độ thấp hơn: phục hồi dịch vụ bán hàng - bộ phận đang bị thua lỗ của hãng.

Người lạc quan có thể dễ dàng đưa ra được sự đánh giá thực tế về thất bại hơn và thừa nhận họ đóng vai trò như thế nào trong thất bại đó. Ví dụ như Busquest đã xem xét lại tính cầu toàn, đôi khi là phong cách quản lý quá cứng nhắc - thậm chí bà còn cân nhắc việc có thể là do bà la mắng những nhân viên đó nên họ đã che giấu tổn thất. Bà đã tham gia khoá huấn luyện về quản trị để cho phong cách quản lý mềm mỏng hơn, trở nên kiên nhẫn hơn và là một người biết lắng nghe nhiều hơn. Dưới sự điều hành của bà, bộ phận dịch vụ bán hàng đang bị thua lỗ đó đã thu được lợi nhuận trong vòng hai năm.

Như một nhà quản lý người Đức đã nói với tôi: “Những sai lầm là cả một kho báu - một cơ hội để tiến bộ”. Tuy nhiên, ông cũng nói thêm rằng: “Nhiều nhà quản lý phải nhận thấy rằng họ nên khoan dung hơn với những lỗi lầm của người khác - không nên trừng phạt họ mà giúp họ có được bài học từ sai lầm đó.”

Lạc quan và hy vọng

Những nghiên cứu kinh điển do Martin Seligman - nhà tâm lý học ở trường Đại học Pennsylvania - tiến hành về tinh thần lạc quan đã giúp nâng cao năng suất bán hàng ở Công ty bảo hiểm MetLife như thế nào. Seligman đã nhận thấy rằng những người lạc quan đã bán được nhiều bảo hiểm hơn 29% so với các đồng nghiệp bi quan ở năm đầu tiên và hơn 130% ở năm thứ hai.

Giá trị của một cái nhìn đầy lạc quan đã được chứng minh trong rất nhiều tổ chức. Tại bộ phận Cố vấn tài chính của American Express, một đợt kiểm tra thí điểm về việc rèn luyện tính lạc quan đã làm tăng năng suất bán hàng chỉ sau ba tháng, đủ để thuyết phục Công ty đưa nó thành tiêu chí cho đợt huấn luyện. Các nghiên cứu khác về những nhà quản lý cấp cao đã chỉ ra rằng họ nhìn nhận thất bại của mình là do một sai lầm có thể sửa được và tìm ra biện pháp để chắc chắn rằng khó khăn đó sẽ không xảy ra lần nữa.

Gần giống với tinh thần lạc quan là niềm hy vọng: biết được những bước đi cần thiết để đạt được mục tiêu và có sức lực theo đuổi những bước đi này. Đây chính là sức mạnh căn bản và chúng ta sẽ không làm gì được nếu không có nó. Những nghiên cứu về khả năng này đã chỉ ra rằng những người thành công cao trong công việc cung cấp dịch vụ cho con người - mọi thứ từ chăm sóc sức khoẻ và tư vấn cho đến việc dạy dỗ - đều biểu hiện niềm hy vọng với những người họ tìm đến để giúp đỡ.

Sức mạnh của niềm hy vọng đã được chỉ ra trong một nghiên cứu về những nhóm đối tượng mà công việc của họ là giúp đỡ những người mắc bệnh về tinh thần nặng nề nhất - tâm thần phân liệt kinh niên, chậm phát triển nặng - biệt lập một cuộc sống của riêng họ trong những ngôi nhà được giám sát chặt chẽ. Năm đầu tiên thực hiện những công việc này là chông gai nhất: những bệnh nhân không tiến triển, mọi thứ đều trì trệ, mọi người đều cảm thấy chẳng có gì thú vị cả, các nhóm đối tượng này kiệt sức và từ bỏ. Nhưng những người có niềm hy vọng lớn nhất - lạc quan về khả năng tiến triển của những bệnh nhân này và khả năng giúp đỡ của chính bản thân họ - lại thực hiện công việc tốt nhất. Sau một năm làm công việc này, những người bắt đầu với niềm hy vọng lớn đã trụ lại với sự thoả mãn lớn nhất, ít kiệt sức do tâm lý nhất và có thể tiếp tục duy trì được công việc của họ.

Trong những công việc như thế, với áp lực cao và dễ có tâm trạng thất vọng, một cái nhìn lạc quan có thể mang lại kết quả tốt đẹp. Niềm hy vọng có tính chất quyết định khi ai đó phải thực hiện một công việc khó khăn; sự mong đợi tích cực có thể mang lại lợi ích đối với những công việc khó khăn nhất.

Có một điều là: Người Mỹ có một tinh thần lạc quan rất đặc trưng. Điều này phản ánh hệ tư tưởng đặc trưng mang tính chất quốc gia không thể áp dụng sang những nền văn hoá khác. Ví dụ như trong nghiên cứu thực hiện với những nhà quản trị hàng đầu ở Công ty nước giải khát và thực phẩm toàn cầu, sự lạc quan được

đưa ra để tiên đoán những người thành công trong công việc nhất ở châu Mỹ chứ không phải châu Á hay châu Âu.

Mary Fontaine, Giám đốc điều hành của Trung tâm Nghiên cứu và Đổi mới Hay/McBer đã nói với tôi: "Ở nhiều nước như Nhật Bản, Đài Loan và Ấn Độ, quan điểm "có thể thực hiện được" được nhìn nhận quá táo bạo hoặc là mang chủ nghĩa cá nhân. Trong những nền văn hoá đó, tinh thần lạc quan có đặc tính biểu hiện hạn chế hơn với tư tưởng: đây là thách thức rất khó khăn và tôi đang cố gắng làm mặc không chắc đã làm được. Bạn sẽ không nghe thấy người ta nói: "Tôi biết có thể làm được, tôi biết là tôi có thể làm tốt." Và ở châu Âu, những gì người Mỹ nhìn nhận là tinh thần lạc quan thì có thể là sự kiêu ngạo."

Phần III
KHẢ NĂNG GIAO TIẾP XÃ HỘI

7.
QUAN SÁT XÃ HỘI

Kết quả kinh doanh tồi gây ảnh hưởng xấu cho đội ngũ bán hàng ở Johnson Wax: Tại sao mức độ tiêu thụ hàng hoá của những sản phẩm chủ chốt lại ít hơn nhiều so với ở những hãng bán lẻ khác?

Người đại diện bán hàng phụ trách về khối lượng công việc đó cho là anh ta biết nguyên nhân vì sao: Người mua ở đây muốn đặt những đơn đặt hàng lớn hơn, nhưng họ bất lực. Một cuộc chiến giữa các nhà quản lý của hai cửa hàng bán lẻ khác nhau cho rằng sản phẩm được bán không đúng gian hàng nên sự chênh lệnh mới nhiều như vậy. Người quản lý cửa hàng đang bán được sản phẩm thì từ chối việc giao nó cho cửa hàng khác, còn người mua thì không phá vỡ sự đình trệ này.

Để giải quyết vấn đề này, đội ngũ bán hàng ở Johnson Wax đã yêu cầu một lượng bán lẻ tương đương với một hội đồng ngoại giao song phương: là cuộc gặp gỡ với ba cấp: nhà quản trị, đại diện bán hàng và người mua. Tại cuộc họp, Johnson Wax đã chia sẻ số liệu với những nhà quản trị từ cửa hàng để chỉ ra rằng: Nếu họ bán sản phẩm khác đi thì điều này có thể mang lại cho họ thêm 5 triệu đô la lợi nhuận hàng năm. Phương pháp này đã đánh trúng đích.

Patrick O'Brien, lúc ấy là Phó Giám đốc phụ trách bán hàng ở khu vực Bắc Mỹ nói: “Khi họ nhận thấy là họ đang từ bỏ một cơ hội trị giá 5 triệu đô la vì cuộc chiến giữa các cửa hàng, họ đã quyết định họ phải dỡ bỏ bức tường ngăn cách này. Cả ba cấp độ quản trị này đều ủng hộ người mua. Phải mất một năm để tiến hành cuộc thảo luận nhưng nếu họ nhận thấy được rằng họ muốn làm nó thì chỉ mất vài ngày để thay đổi được mọi thứ.”

Chiến lược bán hàng đó là ví dụ minh hoạ cho một trong những

biểu hiện của sự cảm thông: có thể nhìn thấy tình hình kinh doanh từ lập trường của khách hàng để "giúp" cho khách hàng thành công. Sự nhạy cảm đó đòi hỏi khả năng biết được những tình hình chính trị và thực tế về tổ chức của những người khác.

O'Brien nhận xét: "Cách tiếp cận tốt nhất là hiểu sâu hơn về nhu cầu và mục tiêu mua bán của người mua và làm việc theo hướng đó đến cùng. Bí quyết là sự thăm dò và lắng nghe để biết được điều gì quan trọng với thành công của người đó. Đó là một trong những điều cơ bản cho thành công trong công việc buôn bán ở thế kỷ trước."

Một trong số biểu hiện sự thay đổi trong việc bán lẻ là "quản lý danh mục" khi những người bán lẻ ở một cửa hàng tạp phẩm (ví dụ) coi tất cả những hàng tạp phẩm hoặc những chất làm mát khác vào làm một danh mục riêng, và đưa ra quyết định về nhãn hiệu chung thay vì trên cơ sở từng loại một. Nhưng có điều ngược lại là, cách tiếp cận theo số lượng này đã làm mối quan hệ cá nhân giữa những đại diện kinh doanh và tất cả các nhà quản lý danh mục trở nên quan trọng hơn.

O'Brien lưu ý rằng: "Những nhà kinh doanh giỏi có khả năng cân bằng được thế giới thực với thế giới giữa cá nhân với nhau. Người kinh doanh chuyên nghiệp đã đi từ sự buôn bán dựa trên quan hệ đến buôn bán dựa trên cơ sở số lượng; phạm vi chuyển từ những kỹ năng xã hội truyền thống sang hình mẫu những nhà quản trị làm việc tạo ra số lượng chứ không phải những bản hợp đồng; tuy nhiên bạn phải cần bằng được những điều này. Bạn cần có mặt quan hệ cá nhân bởi vì đây vẫn là những quyết định mang tính cá nhân."

Sự thông cảm biểu hiện dưới nhiều dạng. Một là sự nhận thức nhanh nhạy. Nhưng điều này cũng có thể được nhận thấy ở công ty có khả năng nhìn nhận thực tế và chính xác về nhân viên của chính công ty họ, các khách hàng, những đối thủ cạnh tranh và thị trường và những người giữ tiền đặt cược khác từ các hiệp hội đến các cổ đông. Khả năng nhìn nhận thực tế từ triển vọng của họ để hiểu được họ sẽ phản ứng thế nào với những hoạt động của công ty, từ đó đưa ra xu hướng cảm nhận có tác động lớn cho hoạt động quản lý có hiệu quả.

Chủ một ngân hàng tư nhân ở Thụy Sĩ kể với tôi rằng: "Công việc của tôi có gì đó giống như một vị cha xứ hoặc là bác sỹ gia đình. Bạn không thể ở trong một ngân hàng tư nhân mà không có sự cảm nhận cảm xúc của bạn, đặc biệt là sự cảm thông. Bạn phải

hiểu được những gì khách hàng đang hy vọng, cái gì họ lo sợ - thậm chí ngay cả khi họ không thể diễn tả bằng lời."

Sự cảm thông bắt đầu từ bên trong

Như Freud nhận xét: "Con người không thể giữ được bí mật gì. Nếu miệng họ im lặng thì họ sẽ nói chuyện với đầu ngón tay; sự phản bội thúc đẩy bật ra qua từng lỗ chân lông." Tâm trạng bồn chồn lo lắng của một người đàm phán làm người ta có ấn tượng sai lầm với sự biểu hiện ngớ ngẩn của cô ta; thái độ tỏ vẻ không quan tâm của một khách hàng đang mặc cả giá trong phòng trưng bày ô tô bị hiểu sai lệch. Có khả năng tìm thấy được những tư tưởng cảm xúc như thế đặc biệt quan trọng trong những trường hợp khi con người có lý do để che giấu cảm xúc thật sự - đấy là một phần bộ mặt của cuộc sống trong thế giới công việc.

Hiểu được cảm xúc của người khác mà không cần họ phải nói gì mang cả tính chất của sự cảm thông. Người khác rất hiếm khi nói ra bằng lời những gì họ cảm thấy; thay vào đó họ cho chúng ta biết qua giọng điệu, biểu lộ cảm xúc trên khuôn mặt, hay bằng những cách không lời khác. Khả năng hiểu được những truyền đạt tinh tế này xây dựng trên những năng lực cơ bản đặc biệt là khả năng tự nhận thức và tự chủ. Không hiểu được những cảm xúc của chính bản thân mình hay không ngăn cản được việc chúng làm ngập lòng ta thì chúng ta sẽ rơi vào tình trạng hoàn toàn không hiểu được tâm trạng của người khác.

Sự cảm thông là ra-đa do thám xã hội. Một người bạn kể cho tôi nghe cảm nhận đầu tiên của cô ấy về điều không vui của một đồng nghiệp: "Tôi đến chỗ ông chủ tôi và nói rằng "Kathleen đang gặp vấn đề gì đó - ở đây có ấy không được vui." Cô ấy không chú ý tới tôi và không gửi những thư điện tử dí dỏm cho tôi nữa. Sau đó, cô ấy tuyên bố là sẽ rời khỏi đây và có một công việc khác."

Ít nhất thì sự cảm thông đòi hỏi khả năng hiểu được cảm xúc của người khác. Ở cấp độ cao hơn, nó yêu cầu khả năng cảm nhận và phản ứng lại với những mối quan tâm hay cảm xúc của người khác. Ở cấp độ cao nhất, sự cảm thông là hiểu được những vấn đề hay mối lo ngại ẩn giấu sau cảm xúc của người khác.

Như nghiên cứu của Robert Levenson tại Đại học California ở Berkeley đã chỉ ra, bí quyết để biết được biểu đồ cảm xúc của người khác chính là sự quen thuộc mật thiết với chính chúng ta. Có một cặp vợ chồng đến văn phòng tâm lý của Levenson vì hai cuộc tranh luận: cuộc nói chuyện mang tính trung lập "Ngày hôm

nay của các bạn thế nào?" và một cuộc tranh luận kéo dài 15 phút về một số điều cặp vợ chồng này không đồng tình với nhau. Suốt cuộc tranh luận này, Levenson thu lại những câu đối đáp của họ theo từng cách khác nhau, từ nhịp tim đến sự thay đổi cảm xúc trên khuôn mặt họ.

Sau khi tranh cãi, một trong hai người đi ra. Người ở lại xem lại cuốn băng về cuộc nói chuyện trong khi thuật lại cuộc hội thoại được giữ kín về những gì cô hay anh ấy thực sự cảm thấy nhưng không thể hiện ra. Sau đó, người này đi ra và người kia quay lại phòng thuật lại cùng một tình hình từ sự nhìn nhận về triển vọng của người bạn đời kia.

Người vợ hoặc chồng có sự đồng cảm cao thường làm gì đó khá khác thường về tâm lý: Cơ thể họ bắt chước giống người bạn đời trong khi họ thấy đồng cảm. Nếu nhịp tim của người này trong băng video tăng lên thì nhịp tim của người đang đồng cảm cũng tăng lên như vậy; nếu nhịp tim chậm lại thì nhịp tim của vợ hoặc chồng họ cũng như vậy. Sự giống nhau này có liên quan đến hiện tượng sinh học gọi là *entrainment* - một dạng điệu tango cảm xúc quen thuộc.

Quan hệ hoà hợp cao như thế trong lúc này đòi hỏi chúng ta phải gạt sang một bên những cảm xúc của riêng mình để có thể đón nhận một cách rõ ràng những tín hiệu cảm xúc của người khác. Vì khi chúng ta bị cuốn vào cảm xúc mạnh mẽ của riêng mình, chúng ta sẽ đi theo một hướng cảm xúc khác, không tiếp thu được tín hiệu nhạy cảm hơn để có được sự đồng cảm.

Charles Darwin cho rằng hai khả năng gắn bó chặt chẽ với nhau là truyền đạt và hiểu cảm xúc đóng vai trò to lớn trong sự tiến hoá của con người, cả việc thiết lập và duy trì trật tự xã hội. Qua quá trình tiến hoá, những cảm xúc tiêu cực - như sợ hãi và tức giận - chắc chắn có giá trị sinh tồn lớn, đẩy những loài vật bị đe doạ phải đấu tranh hoặc lẩn trốn. Theo cách hiểu này, tàn dư trong quá trình tiến hoá vẫn còn ở lại với chúng ta cho đến ngày nay; trong suốt quá trình ngăn chặn amygdala của bản thân chúng ta, chúng ta cảm nhận và phản ứng mạnh hơn với người khác cũng đang trong tâm trạng tồi tệ hơn là với người trong tâm trạng tốt. Đây có thể là một phương pháp cho tai hoạ về cảm xúc, tạo nên sự phản hồi cho những cảm xúc tiêu cực hay sự giận dữ.

Điều kiện kiên quyết trước tiên với sự đồng cảm là khả năng tự nhận thức, nhận ra được những dấu hiệu bản chất của cảm xúc trong chính bản thân con người đó. Chẳng hạn như trong số

những cố vấn người có sự đồng cảm và làm việc hiệu quả nhất là người có khả năng hoà hợp được những tín hiệu cảm xúc của bản thân họ nhất - một nhân tố rất cần thiết với bất kỳ công việc nào cần phải có sự đồng cảm, từ nghề giảng dạy cho đến việc kinh doanh và quản lý.

Điệu nhảy tinh tế

Người quản lý marketing ở công ty phần mềm giáo dục tại California kể với tôi rằng: "Chúng tôi có một phụ nữ để dọn dẹp một phòng trong vài phút. Đầu tiên, cô ấy có thể sẽ không lắng nghe và sau đó mới tham gia vào cuộc nói chuyện. Cô ấy độc thoại một thôi một hồi - trong đó có vài phàn nàn hay chỉ trích rằng không có gì phải làm với những điều đang được nói đến cả - và cô ta cứ tiếp tục như vậy, quên cả ngáp. Cô ta không biết dừng lại lúc nào. Cô ta nói không theo mạch câu chuyện nào cả."

Sự trôi chảy trong bất kỳ tác động xã hội nào trong phạm vi rộng lớn cũng ảnh hưởng tới entrainment tự phát. Khi hai người bắt đầu nói chuyện với nhau, họ bắt đầu rơi vào điệu nhảy tinh tế của sự hoà hợp nhịp nhàng, đi cùng với hoạt động và thái độ của họ, tốc độ nói và thậm chí là độ dài ngắt quãng giữa lời nói của người này và phản ứng của người kia.

Sự bắt chước lẫn nhau tiếp diễn bên ngoài sự nhận thức tỉnh táo và do phần nguyên sơ nhất của bộ não điều khiển. Cơ chế hoạt động này kết hợp với tốc độ nhanh chóng ngoạn mục, khoảng 50 lần 1 giây. Nếu sự phối hợp tự động này mất đi, chúng ta sẽ cảm thấy không thoải mái lắm.

Một trong số những điều chỉnh lẫn nhau chính là sự biểu lộ trên khuôn mặt. Khi chúng ta nhìn thấy một khuôn mặt vui vẻ (hay một khuôn mặt giận dữ), nó gợi lên cảm xúc tương ứng trong chúng ta, mặc dù khó nhận ra. Ở cấp độ chúng ta cảm nhận được thái độ và biểu hiện trên khuôn mặt của người khác, chúng ta bắt đầu sống trong không gian cảm xúc của họ; vì cơ thể chúng ta sẽ bắt chước người khác và chúng ta bắt đầu có sự hoà nhịp cảm xúc.

Bài học đầu tiên về sự cảm thông bắt đầu từ thời thơ ấu khi chúng ta còn nằm trong vòng tay của cha mẹ. Những liên kết cảm xúc đầu tiên này tạo dựng nên cơ sở để học cách hợp tác và tham gia vào một trò chơi hay một nhóm. Chúng ta kiểm soát được mức độ cảm xúc nào thì sẽ quyết định cấp độ kỹ năng xã hội của chúng ta. Lấy ví dụ bọn trẻ chơi trong sân không bắt được những tín hiệu quyết định để phối hợp một cách nhuần nhuyễn; khi chúng muốn

tham gia trò chơi, chúng chỉ thường hăng hái bắt tay vào trò chơi và do đó chúng phá vỡ nó.

Mặt khác, những đứa trẻ có kỹ năng xã hội hơn thường đợi và quan sát một lúc. Đầu tiên, chúng hứng thú với trò chơi và sau đó tham gia một cách liền mạch với sự khởi đầu tự nhiên. Điều này cũng giống với người lớn: nắm được nhịp xã hội và bắt kịp nhưng người làm việc cùng với họ là rất cần thiết.

Vì có sự khác nhau về việc chúng ta học được những kỹ năng cơ bản về nhận thức xã hội nên trong mỗi người có sự khác nhau tương ứng về khả năng tại nơi làm việc dựa trên sự cảm thông. Sự cảm thông biểu hiện kỹ năng cơ bản cho tất cả những kỹ năng xã hội quan trọng cho công việc. Những kỹ năng này bao gồm:

Hiểu người khác: Hiểu được những cảm xúc của người khác và triển vọng của họ, đồng thời chủ động quan tâm tới những điều họ đang lo lắng.

Nuôi dưỡng định hướng: Khả năng đoán trước, nhận ra và đáp ứng cá nhu cầu của khách hàng.

Nâng đỡ người khác: Thấy được những nhu cầu phát triển của người khác và ủng hộ khả năng của họ

Thúc đẩy sự đa dạng: Khám phá ra những cơ hội qua nhiều người khác nhau

Nhận thức về chính trị: Biết được tình hình chính trị và xã hội trong một tổ chức.

HIỂU NGƯỜI KHÁC

Hiểu được những cảm xúc của người khác và mong muốn của họ, đồng thời chủ động quan tâm tới những điều họ đang lo lắng

Những người có khả năng này:

• Rất chú ý đến những dấu hiệu cảm xúc và biết lắng nghe

• Thể hiện sự nhạy cảm và hiểu được mong muốn của người khác

• Giúp đỡ trên cơ sở thấu hiểu được cảm xúc của mọi người.

Trợ lý tại một công ty thiết kế lớn miêu tả cảm xúc đầy thù hằn xuất phát từ một đồng nghiệp tính khí thất thường như sau: “Với một cái liếc mắt, anh ta trở thành một người rất khó tiếp cận; anh

ta bộc lộ tín hiệu "đừng làm phiền tôi" nên tôi biết mình phải tránh xa anh ta. Nhưng nếu tôi có phải trao đổi với anh ta một lúc nào đó thì thôi sẽ để thời gian này ngắn thôi. Tôi không nói đùa hay nói gì khác cả - vì một lần tôi đã làm thế và anh ta đã trở nên giận dữ. Do vậy, tôi tôi luôn nói giọng đều đều buồn tẻ, hầu như là rất ngây ngô với anh ta."

Câu mấu chốt ở đây là "Với một cái liếc mắt, anh ta trở thành một người rất khó tiếp cận"; đó là dấu hiệu báo cho người trợ lý này biết cách đối xử với đồng nghiệp thiết kế tính khí thất thường này. Trong công việc, chúng ta liên tục nắm bắt được những tín hiệu cảm xúc và điều chỉnh hành vi tương ứng của chúng ta. Thiếu đi sự quan sát đó, chúng ta dễ gặp phải nhiều thất bại do những cảm xúc không vững vàng của những người làm việc cùng chúng ta gây nên. Sự cảm thông là yếu tố cần thiết như là một hệ thống chỉ đạo cảm xúc, dẫn dắt chúng ta xoay sở với công việc.

Y học là một lĩnh vực mới nhận thấy được những lợi ích từ sự đồng cảm, phần nào đó là vì một vài lý do kinh tế có sức thuyết phục. Trong thời kỳ có sự cạnh tranh ngày càng cao về sự trung thành của bệnh nhân, những bác sỹ càng có khả năng nhận biết cảm xúc của bệnh nhân tốt thì càng thành công trong việc điều trị hơn là những đồng nghiệp kém nhạy cảm hơn. Đương nhiên là những bác sỹ cần nhận thấy được những lo lắng và khó chịu của bệnh nhân để có thể điều trị cho họ một cách hiệu quả. Tuy nhiên, có một nghiên cứu đã chỉ ra rằng bác sỹ rất hiếm khi chịu lắng nghe. Các bệnh nhân thường có trung bình khoảng 4 thắc mắc trong đầu, những trong suốt thời gian tới khám bệnh họ chỉ có thể hỏi được chỉ một hoặc hai câu. Mỗi lần bệnh nhân bắt đầu nói thì bác sỹ lại cắt ngang, trung bình là trong vòng 18 giây.

Những bác sỹ ít lắng nghe thì dễ mắc vào những vụ kiện hơn - ít nhất là ở Mỹ như vậy. Trong số những bác sỹ làm nhiệm vụ chăm sóc chính, những người không bao giờ bị kiện vì có sơ suất thì được chỉ ra là những người có khả năng truyền đạt tốt hơn những đồng nghiệp dễ bị kiện khác. Họ dành thời gian để nói cho bệnh nhân biết về những hy vọng từ các phương pháp chữa trị, để cười, để cho vui, để hỏi ý kiến của bệnh nhân và kiểm tra xem họ hiểu được đến đâu, đồng thời để khuyến khích bệnh nhân nói chuyện. Và thời gian cần cho một vị bác sỹ có được sự cảm thông thành công là bao nhiêu? chỉ có 3 phút.

Hình thành lòng cảm thông

Sự đồng cảm đã đạt tới R&D. Các nhà nghiên cứu quan sát khách

hàng sử dụng các sản phẩm của Công ty - ở nhà và khi làm việc - cũng giống như một nhà nhân loại học khi quan sát những nền văn hoá khác nhau. Liếc nhìn vào thế giới của khách hàng như vậy sẽ hiểu được đầy đủ hơn là thông qua phạm vi đặc thù của những nhóm tập trung và những nghiên cứu thị trường.

Sự thăm dò gần gũi với cuộc sống của khách hàng như thế kết hợp với đặc điểm sẵn sàng thay đổi của công ty là một sự kết hợp có hiệu lực lớn để thực hiện đổi mới. Khi hãng Kimberly - Clark cử những quan sát viên tới quan sát những ông bố bà mẹ và những đứa trẻ mới biết đi sử dụng tã lót, họ nhận thấy rằng những đứa trẻ này cần có bước đi đầu tiên cùng với tã lót "lớn dần lên". Sự thấu hiểu đó dẫn đến sự ra đời của loại tã Huggies Pull-ups mà bọn trẻ có thể tự mang được và họ đã có được doanh thu hàng năm lên tới 400 triệu đô la trước khi các đối thủ cạnh tranh phát hiện ra.

Khả năng hiểu được nhu cầu của khách hàng tự nhiên đến với các nhà quản lý những bộ phận phát triển sản phẩm tốt nhất. Biết được những gì thị trường cần có nghĩa là cảm thông được với khách hàng và sau đó phát triển sản phẩm phù hợp với nhu cầu của họ.

Tại Công ty ô tô Ford, kiểu mẫu nhấn mạnh được được sử dụng trong thiết kế của chiếc Lincoln Continental. Lúc đầu, những kỹ sư có những liên hệ rất sâu sắc với chủ nhân của chiếc xe, tất cả họ đều đang cố gắng sáng chế lại.

Thay vì phương pháp cũ khi mà những nhà nghiên cứu thị trường hướng vào các nhóm tập trung những chủ nhân của những chiếc xe và đưa ra kết quả, các kỹ sư đã dành một tuần để trò chuyện với những người đã mua xe Continentals. Nhiệm vụ của họ là biết được những chủ xe đó thích điểm gì ở chiếc xe này.

Nick Zeniuk, một quản lý dự án đã nói với tôi: "Các khách hàng nhận thức và cảm nhận được chất lượng đặc biệt và họ đánh giá sản phẩm này. Do vậy, chúng tôi phải hoà nhịp được với cảm xúc của khách hàng. Để làm được điều này, chúng tôi phải có sự cảm thông. Tôi đã nói với những nhà phụ trách thiết kế rằng: "Hãy quên đi số liệu các ông nhìn thấy từ bản nghiên cứu thị trường. Hãy đi ra ngoài và nói chuyện với những người mà bản báo cáo đó nói tới. Hãy lắng nghe, cảm nhận, thấu hiểu. Nhìn vào mắt họ và nắm bắt những cảm nhận có giá trị về những cái chúng ta cần."

Hướng tiếp cận con người này mang lại sự thấu hiểu rất lớn về

những khách hàng trong phòng với những kỹ sư ô tô vì họ đã tạo ra được những chi tiết kỹ thuật. Zeniuk nhớ lại: "Họ quay về với một cuộn băng video về một khách hàng và nói: "các bạn không thể nhìn thấy nó, những tại đây anh ta đang cảm thấy rất sâu sắc những gì anh ta đang nói". Đầu tiên, chúng tôi phải nhận ra được tất cả những điều này cần được hiểu như thế nào và sau đó, tìm ra những thứ giống như thế trong lĩnh vực của kỹ sư - đó là những chi tiết kỹ thuật để làm cho chiếc xe tiện nghi và dễ điều khiển hơn."

Nghệ thuật lắng nghe

Giám đốc kinh doanh của một công ty môi giới ở Phố Wall đã nói với tôi: "Khi bạn không còn hy vọng vào việc kinh doanh bạn cũng không muốn lắng nghe gì nữa. Trong buôn bán, không gì tốt hơn là khi có người phản đối lại và bạn có thể nói: "Anh hoàn toàn đúng - chúng tôi nên xem xét kỹ điều đó". Bạn sẽ làm tốt hơn nếu bạn có thể lắng nghe và cảm thông với qua điểm của người khác."

Một cái tai biết hoà điệu nhịp nhàng là tâm điểm của sự cảm thông. Lắng nghe tốt là yếu tố cần thiết cho sự thành công trong công việc. Bộ Lao động Mỹ ước tính rằng trong tổng số thời gian chúng ta dành cho giao tiếp thì có 22% là dành cho việc đọc và viết, 23% để nói và 55% để lắng nghe.

Lắng nghe là cả một nghệ thuật. Bước đầu tiên là nắm được tư tưởng rằng trước hết người ta mở lòng để lắng nghe; các nhà quản lý có chính sách "mở", người có thể tiếp cận được hay cố gắng tập trung lắng nghe những gì mọi người phải nói, là hiện thân của khả năng này. Dường như mọi người cũng dễ nói chuyện với những ai muốn lắng nghe hơn.

Trong công việc buôn bán nhìn nhận về sự cảm thông còn khá hạn hẹp, họ cho rằng nắm bắt tương lai của khách hàng sẽ làm mất đi việc bán sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng không thực sự muốn hoặc cần. Đương nhiên điều này cũng hàm ý một cái nhìn hơi hoài nghi và ngờ nghệch về nhiệm vụ của người bán hàng như thể chỉ là bán hàng chứ không phải là xây dựng hay nâng cao mối quan hệ với khách hàng.

Mặc dù, một cái nhìn sáng sủa hơn về bán hàng nhìn nhận công việc này phải lắng nghe tốt và có kỹ năng thấu hiểu những gì khách hàng cần và sau đó tìm ra cách để đáp ứng những nhu cầu đó. Bài học sự cảm thông là nằm ở điểm mấu chốt của việc kinh doanh có hiệu quả, đã được xác minh bởi một cuộc khảo sát về

một mẫu ngẫu nhiên khách hàng ở các cửa hàng bán lẻ lớn và nhỏ ở Mỹ khi được hỏi về những đại diện kinh doanh điển hình.

Theo khuôn mẫu cũ thì bán hàng phải có thái độ rất nhã nhặn, nên nếu người bán hàng tỏ ra thân mật thì không thể đứng vững được. Điều đó không đủ để chứng tỏ là người hướng ngoại; sự đồng lòng của người mua hướng về những người bán hàng có sự đồng cảm nhất - những người quan tâm đến nhu cầu và những lo ngại của họ. Đó đặc biệt đúng nếu sự đồng cảm đó gắn bó chặt chẽ với nhận thức rằng đại diện bán hàng là người có thể tin tưởng được.

Khi đồng cảm thiếu thành thực

“Trước tiên, tôi muốn cam đoan với các bạn rằng điều quan trọng nhất là bọn trẻ - chúng là ưu tiên hàng đầu. Tôi biết một vài người trong số các bạn đang lo lắng. Nhưng nếu chúng tôi nhận ra điều gì đó có thể gây hại cho bọn trẻ thì chúng tôi sẽ dừng lại ngay.”

Đó là lời mở đầu bài phát biểu nồng hậu và chắc chắn của Giám đốc một hãng chuyên tái chế kim loại từ tro của chất đốt công nghiệp. Ông ta đã có bài phát biểu với cha mẹ và các thầy cô giáo của một trường trung học tại thị trấn nhỏ nơi xí nghiệp của ông đang chuyển tới; xí nghiệp này có thể sẽ chạy do từ trường học này xuống phố, điều này vẫn chờ sự phê duyệt cuối cùng của chính quyền địa phương.

Khi ông Giám đốc lược qua các điểm chính về những gì sẽ diễn ra ở xí nghiệp này - công việc nó sẽ tiến hành, ích lợi cho nền kinh tế khu vực - sự chân thành và quan tâm của ông ta với sự khoẻ mạnh của bọn trẻ và địa phương họ đã lôi kéo được người nghe. Ông ta có vẻ như rất hiểu và cảm thông.

Tuy nhiên, khi đến giai đoạn chất vấn và trả lời chất vấn. Một trong số cha mẹ ở đó, một nhà hoá học, đã hỏi: “Nhưng không phải là các ông đang tiến hành xử lý tàn tro có chứa chất độc sao? Đó không phải là chất độc gây ung thư chứ? Các ông sẽ bảo vệ các con tôi khỏi những chất độc đó như thế nào?”

Với câu hỏi đó, vị Giám đốc trở nên bối rối, ở tư thế phòng thủ và thậm chí là đối kháng - đặc biệt khi các phụ huynh khác lúc này không còn tin tưởng nữa yêu cầu ông ta trả lời về việc tại sao ông ta không đề cập sự thật này sớm hơn.

Cuộc gặp mặt kết thúc với quyết định của các vị phụ huynh là sẽ trao đổi với một chuyên gia về chất độc công nghiệp và yêu cầu

nhà quản lý địa phương tổ chức các phiên tàu trước khi phê duyệt xây dựng kế hoạch này.

Có thể sử dụng sự đồng cảm như là một phương tiện để lôi kéo vận động. Điều này biểu lộ thường xuyên như là sự đồng cảm giả tạo, một điệu bộ giả tạo mang tính xã giao mà có thể tiêu tan nhanh chóng nếu bị phát hiện ra. Một người bạn đã phàn nàn với tôi về nhân viên bán hàng tại một cửa hiệu quần áo đắt tiền mà cô ấy thích ngắm qua: "Họ luôn luôn nói là rất vui được gặp bạn và cứ đi vòng vòng theo tôi cố gắng bắt chuyện. Tôi thì chỉ muốn họ để tôi một mình cho đến khi tôi có câu hỏi gì đó." Rồi sau đó một ngày kia, trong lúc vô ý, một trong số những nhân viên bán hàng đã thú nhận rằng ông chủ của họ đã hướng dẫn họ cách bắt đầu một cuộc nói chuyện thân thiện với những khách hàng trước khi họ mua những món hàng đắt tiền. Tuy nhiên, sự thân thiện bị thúc ép này không hề có vẻ thật. Thực chất nó lại ngăn cản bạn tôi mua hàng.

Chúng ta có những cách bảo vệ bẩm sinh đối với những thái đồng cảm giả tạo như thế - khả năng cảm nhận được khi sự đồng cảm không thành thật, như trường hợp như bạn tôi. Những nhà nghiên cứu đã đánh giá được những người có khả năng lôi cuốn, họ chỉ ra rằng những ai chủ yếu bị thúc đẩy bởi động cơ nham hiểm để lợi dụng con người cho mục đích riêng của mình thì có sự đồng cảm ít nhất. Ngược lại, những người có niềm tin - tin tưởng rằng về cơ bản mọi người đều tốt, thì có xu hướng hoà nhập cảm xúc rất cao.

Tránh đồng cảm

Sam là người không có xúc cảm. Anh ta nhấc điện thoại, nghe thấy một giọng nức nở hỏi yêu cầu gặp vợ của anh ta, Marcy, và anh ta vui vẻ đưa điện thoại cho vợ, "Marcy, điện thoại của em."

Elaine Hatfield, nhà tâm lý học của Đại học Hawaii biết anh ta, nói rằng: "Sam lãng quên những tín hiệu cảm xúc vì anh ta không thể không chú ý đến."

Không đủ để có khả năng đồng cảm - chúng ta phải lưu ý đến yếu tố này. Nhưng một số người có vẻ như thiếu sự đồng cảm nhưng thực sự là họ làm như thế là cố ý và có mục đích; họ có thể lảng tránh quan tâm để duy trì sự khó khăn và cưỡng lại sự thôi thúc giúp đỡ. Trong một giới hạn có chừng mực, điều này không hoàn toàn là điều xấu xa ở nơi làm việc.

Các nhà quản lý nhiệt tình tập trung vào các mối quan hệ hoặc làm thoả mãn những nhu cầu cảm xúc của mọi người có lợi cho những đòi hỏi tổ chức thì thể hiện điều này rất ít. Trong những trường hợp giá trị nhận thức được của sự đồng cảm được cho là quá cao - ví dụ như trong một cuộc đàm phán về lương - thì cả hai bên đều có thể phải giảm bớt sự đồng cảm đi. Cũng như vậy, các luật sư có tiếng vì sự thờ ơ được rèn luyện đối với những lo ngại của bên kia trong suốt vụ kiện. (Mặc dù như chúng ta thấy ở Chương 8, ngừng đồng cảm hoàn toàn không phải là chiến lược đàm phán có hiệu quả).

Có thể có một vài điểm khôn ngoan khi kiềm chế đồng cảm, đặc biệt khi nó có thể đi đến việc định ra những kế sách được giữ kín trong tổ chức. Khi chúng ta quá đồng cảm với nhu cầu của một người nào khác, chúng ta dễ có xu hướng giúp đỡ họ đến cùng thậm chí ngay cả khi những quyết định đó hại đến lợi ích tập thể.

Tương tự như thế, nếu chỉ có cái đầu mà không có trái tim thì có thể ra những quyết định sẽ đem lại kết quả trái với mong đợi. Đó đã là trường hợp xảy ra ở nhiều công ty mà đã liên tục giảm số lượng nhân viên, sau đó họ tự nhận thấy những nhân viên chán nản đã ra đi bị miễn cưỡng hoặc không còn tin cậy nữa. Một số nhà quản lý đã tránh né cảm xúc của những người họ làm việc cùng đơn giản để tránh phải quan tâm đến những cảm xúc đó - một mánh khoé làm cho họ dường như có vẻ độc đoán hay lạnh lùng.

Thiếu đồng cảm có thể giải thích cho những gì đã xảy ra với vị bác sỹ phẫu thuật cho một người bạn của tôi vì một cục máu ở chân cô ấy. Khi ông ta giải thích với cô ấy rằng rủi ro của ca phẫu thuật này là cô ấy có thể mất một chân thì bạn của tôi khóc oà lên.

Ông ta nói: "Nếu cô cứ khóc lóc, cô sẽ phải tìm một bác sỹ khác chữa chạy cho cô."

Và cô ấy đã làm như thế.

Nỗi đau từ sự đồng cảm

Một y tá đã làm việc tại một khoa nhi được bảy năm, nhưng bây giờ cô ấy đang yêu cầu được chuyển sang một khoa khác. Tại sao lại như thế?

"Tôi chỉ không thể tiếp tục ôm những đứa trẻ nhỏ sắp chết vì ung thư nữa. Điều này thật khó khăn đối với tôi."

Nỗi đau của cô y tá này chỉ ra một nghiên cứu về "nỗi đau từ sự đồng cảm" - khi một người cảm nhận được nỗi đau buồn người khác. Thay vì giúp đỡ bọn trẻ quên đi đau đớn và lo âu thì cô y tá này lại cảm thấy bản thân mình cũng ở trong tình trạng như thế.

Sự đồng cảm phổ biến nhất khi chúng ta cảm thấy bản thân đau buồn sâu sắc vì ai đó chúng ta quan tâm đang đau đớn. Ví dụ như, sự quan tâm đến một người bạn đang gặp khó khăn - chẳng hạn một đồng nghiệp đang sợ bị thôi việc - có thể khuấy động lên những cảm xúc tương tự như thế trong chúng ta. Hiện tượng này xảy ra khi một ai đó có sự đồng cảm cao hướng về những trạng thái cảm xúc tiêu cực của một người khác và không có những kỹ năng tự điều chỉnh để kìm nén sự đau đớn do đồng cảm của bản thân.

Những người trong ngành y tế phải "tôi luyện" bản thân để vượt qua nỗi đau từ sự đồng cảm; những câu nói đùa của họ về những bệnh nhân sắp chết như "những người đã ra đi" là một phần của bề ngoài cảm xúc, một cách để vượt qua sự nhạy cảm của bản thân. Tất nhiên, sự nguy hiểm ở đây là cuối cùng họ sẽ trở thành một người như ông bác sỹ phẫu thuật không có cảm xúc nêu trên, người đã đuổi người bạn của tôi đi. Điều mới mẻ trong các chương trình ở trường y khoa là đã bắt đầu dạy sinh viên kiểm soát nỗi đau của bản thân một cách hiệu quả mà không đánh mất sự đồng cảm.

Những nhân viên như những người làm việc ở bộ phận dịch vụ khách hàng - người thường xuyên phải đối mặt với những người ở trạng thái tồi tệ, cũng đang có nguy cơ bị nỗi đau do đồng cảm xâm lấn. Vấn đề này thường gây tai hại cho những người làm nghề cứu giúp, hàng ngày phải đối mặt với những người trong hoàn cảnh thảm khốc. Cách giải quyết là vẫn giữ cảm xúc cởi mở, những phải thông thạo nghệ thuật tự điều chỉnh cảm xúc, như thế chúng ta sẽ không bị lấn át bởi những đau đớn nắm bắt từ những người chúng ta gặp.

Đồng cảm chính trị

Có sự đồng cảm có tính chính trị: Những ai có ít quyền lực đặc biệt mong muốn hiểu được cảm xúc của những người có quyền lực; trong khi đó những người có quyền lực thì lại cảm thấy không có bổn phận phải biểu lộ sự thông cảm. Nói theo cách khác, hiện tượng thiếu đồng cảm đã nghiên cứu là một cách để những người có quyền lực có thể ngầm xác nhận uy quyền của mình.

Trong suốt cuộc vận động đòi quyền bình đẳng cho người da đen, Martin Luther King Jr. đã rất ngạc nhiên về việc những người da trắng đã hiểu biết ít như thế nào về cảm giác của người da đen; ông ta nói, người da đen nhạy cảm hơn nhiều về việc người da trắng cảm thấy như thế nào, nếu để tồn tại trong xã hội phân biệt chủng tộc. Lý lẽ tranh cãi tương tự như thế một mực cho rằng với những phụ nữ có trình độ bị áp bức trong xã hội, họ phải có được sự cảm thông hơn đàn ông.

Nghiên cứu vào những năm 1970 và 1980 đã đưa ra sự tương quan mang tính phủ định giữa vị trí quyền lực và khả năng đồng cảm. Nhưng ngày nay điều đó có thể vẫn còn ít thành sự thật, kể từ khi những tổ chức ngày càng trở nên hướng vào tập thể và ít theo thứ bậc một cách hà khắc hơn. Ngày nay, yêu cầu với nhà lãnh đạo hiện đại bao gồm cả kỹ năng cảm thông; phong cách độc đoán như trước kia không còn hiệu quả như một thời nó đã từng như vậy.

Những ai vẫn còn gạt bỏ sự đồng cảm thì có vẻ lúng túng trong công việc, hoặc là quá "yếu đuối", làm như vậy vì hai hiểu lầm chủ yếu. Một là nhầm lẫn đồng cảm với sự phân tích tâm lý; thứ hai là hiểu sai rằng đồng cảm với mọi người cũng giống như "đồng tình" với họ.

Tôi nhớ đến buổi nói chuyện với những nhà lãnh đạo trong đội quản lý ở Lockheed Martin, một công ty không gian vũ trụ, mà đã trải qua giai đoạn cắt giảm nhân viên lớn. Nhiều nhà quản lý đã cho thôi việc hàng trăm nhân viên - một công việc mà một vài người đã mô tả là điều khó khăn nhất mà họ đã từng làm. Tôi đề cập chuyện một vài nhà quản lý sợ đồng cảm sẽ làm họ quá mềm lòng để đưa ra những quyết định cứng rắn trong công việc và tôi hỏi họ liệu họ có nghĩ đồng cảm có ý nghĩa quan trọng không. Một người trả lời: "Tuyệt đối quan trọng. Khi chúng tôi phải để hàng nghìn người ra đi thì những người đang ở lại sẽ theo dõi." Họ phải chịu đựng sự sa thải mặc dù đau buồn. Nhưng họ nói với tôi rằng nếu họ không bắt tay vào làm việc đó với sự đồng cảm thì nó có thể làm mọi người nản lòng và thù địch.

Hãy xem những nhân viên được đối xử như thế nào khi tổ chức đã đóng cửa hai công ty. Tại GE, nhân viên được thông báo trước hai năm rằng công ty có thể sẽ đóng cửa và công ty này đã nỗ lực rất lớn trong việc trợ giúp sau khi bị thải hồi để giúp họ tìm được việc. Còn ở công ty kia, chỉ thông báo đóng cửa trước một tuần không có nỗ lực giúp đỡ nhân viên có được công việc khác.

Kết quả ra sao? Gần một năm sau đó, phần lớn số nhân viên đã từng làm việc ở GE nói rằng đó là một chỗ làm rất tốt, và 93% khen ngợi dịch vụ chuyển đổi công việc dành cho họ. Còn ở công ty kia, chỉ 3% nhân viên nói rằng đó là chỗ làm tốt. GE đã gìn giữ được rất nhiều thiện chí, trong khi công ty kia lại để lại một sự thù hằn cay đắng.

NÂNG ĐỠ NGƯỜI KHÁC

Thấy được những nhu cầu phát triển của người khác và ủng hộ khả năng của họ

Con người có khả năng này:

• Thừa nhận và khích lệ sức mạnh và tài năng của mọi người

• Đưa ra thông tin phản hồi hữu ích và nhận ra những nhu cầu của mọi người vì sự phát triển cao hơn

• Là người cố vấn có kinh nghiệm, có sự hướng dẫn đúng lúc và đưa ra sự phân chia công việc mà có thể thử thách và nuôi dưỡng những kỹ năng của con người.

Đây là nghệ thuật con người với con người; tấm lòng muốn hướng dẫn và nâng đỡ là hoạt động chỉ bảo. Hiệu quả của việc chỉ bảo lại xoay quanh sự cảm thông, khả năng tập trung vào chính cảm xúc của chúng ta và chia sẻ cảm xúc ấy.

Trong một nghiên cứu về các giám sát viên, các nhà quản lý và các nhà quản trị của 12 tổ chức lớn, sự tác động của việc nâng đỡ người khác được thấy rõ nhất ở những giám sát viên vì kỹ năng này có tính chất quyết định trong việc quản lý những người tham gia vào công việc ở vị trí tiền tiêu như nhân viên bán hàng, công nhân sản xuất dây chuyền và những công việc tương tự như thế. Khi phạm vi ảnh hưởng của một nhà quản lý hay quản trị tăng lên thì những cơ hội trực tiếp để nâng đỡ người khác có thể giảm đi trong khi những kỹ năng khác như khả năng lãnh đạo lại có thể xuất hiện ở mức thích hợp hơn.

Nhưng dù có đúng như thế thì "người đứng đầu một tổ chức bản chất là một người thầy.", Harry Levinson - người đi đầu trong nghiên cứu tâm lý nói với tôi như vậy. Anh ta nói thêm rằng: "Ngày nay con người cần nhận ra rằng họ đang ngày càng có trình độ cao hơn khi họ vẫn tiếp tục công việc - nếu không họ sẽ không trụ lại được."

Sự hướng dẫn hay cố vấn nhiệt tình sẽ giúp cho nhân viên làm việc tốt hơn, nâng cao lòng trung thành và sự thoả mãn trong công việc, dẫn đến sự thăng tiến và trả lương cao hơn, và hạ thấp tỷ lệ thuế doanh thu.

Một quan hệ cởi mở và tin tưởng lẫn nhau là nền tảng cho sự thành công trong việc hướng dẫn trên cơ sở công việc. Đó là một kết luận rất rõ ràng khi hỏi về kinh nghiệm bản thân của 58 nhà quản lý hàng đầu, tất cả các phó giám đốc hoặc cao hơn ở các công ty có doanh số hàng năm 5 tỷ đô la trở lên. Những nhà quản trị này tập trung vào nâng đỡ những người họ nhìn thấy có tiềm năng lớn. Như một nhà quản trị ở cấp độ cao đã đưa ra: "Tôi rất vui giúp đỡ ai mà tôi hy vọng vào công việc của họ, nhưng tôi thực sự dựa vào những người tài năng - tôi thúc đẩy họ vượt xa bản thân mình."

Họ dành nhiều thời gian hướng dẫn nhất để cố gắng đẩy mạnh việc thực hiện công việc, chủ yếu là đưa ra phản hồi và lời khuyên nhằm phát triển những kỹ năng cần thiết. Nhìn chung, những lời nhận xét của họ đều tích cực; họ chỉ dành khoảng 5% thời gian để đối diện với việc thực hiện không hiệu quả.

Bí quyết thành công có phải như những chỉ dẫn? Sự hướng dẫn tốt nhất thể hiện sự quan tâm của cá nhân một cách chân thật vào những người họ hướng dẫn, có sự cảm thông những nhân viên của họ. Sự tin tưởng là yếu tố quyết định - khi có ít niềm tin vào sự hướng dẫn, những lời khuyên trở nên không được chú ý tới. Điều này cũng xảy ra khi sự hướng dẫn lạnh lùng vô cảm, hoặc là mối quan hệ dường như quá phiến diện một chiều hoặc là tự thoả mãn. Những người hướng dẫn tốt nhất là những người thể hiện sự tôn trọng, đáng tin cậy và có sự đồng cảm. Tuy nhiên, khi nhân viên phản đối sự thay đổi hoặc trở nên khó khăn thì những kinh nghiệm lại không đáng được khích lệ đối với người hướng dẫn đến nỗi họ có xu hướng không còn nỗ lực nữa.

Phó Giám đốc của một tập đoàn truyền thông lớn nói với tôi: "Nhìn lại trước kia, một trong những thất bại lớn nhất của tôi trong kinh doanh không phải là tìm kiếm sự hướng dẫn trong những năm đầu. Tôi rất sợ... tôi không yêu cầu có lời khuyên về việc giải quyết mọi thứ như thế nào. Vì vậy, tôi đã chấm dứt các mối quan hệ có sự hướng dẫn tiềm tàng. Giờ đây, một trợ lý trẻ của tôi sẽ xuất hiện ở cửa phòng tôi yêu cầu tôi hướng dẫn cô ấy làm thế nào để tiếp cận Giám đốc vì vấn đề gì đó, hoặc làm thế nào để giải quyết một vài tình huống. Cô ấy rất thông minh."

Hình ảnh lý tưởng về chỉ dẫn hoặc cố vấn là một bàn tay dày dạn kinh nghiệm giúp đỡ người trẻ hơn cần được giúp đỡ để vươn lên. Tuy nhiên, những người có tài hướng dẫn người khác thì cũng có thể làm thế với bất kỳ ai - thậm chí là những người cấp cao. Sự hướng dẫn hướng cao hơn - giúp đỡ một cấp trên làm công việc tốt hơn - là một phần của nghệ thuật này.

Nghệ thuật phê bình

Trong một nghiên cứu về ảnh hưởng của phản hồi thực hiện công việc đối với lòng tự tin, các sinh viên MBA không được khen ngợi, phê bình cũng không nhận được phản hồi nào về việc thực hiện công việc trong trường hợp giả định giải quyết một vấn đề khó khăn tạo ra. Họ được biết rằng những nỗ lực của họ có thể được so sánh với hàng trăm sinh viên khác đã thực hiện cùng một công việc như vậy tốt như thế nào. Những người không biết được họ đã thực hiện như thế nào thì chịu sự tác động tới lòng tự tin lớn như những người bị phê bình. Nghiên cứu này cảnh báo rằng: "Khi các tổ chức lấy đi những thông tin liên quan đến công việc cụ thể của nhân viên, thì họ có thể vô tình hạn chế khả năng thực hiện của họ."

Mọi người khao khát có phản hồi, nhưng quá nhiều nhà quản lý, giám sát viên và nhà quản trị lại không có khả năng đưa ra hoặc đơn giả là không thích đưa ra bất kỳ phản hồi nào. Ở một số nền văn hoá, đặc biệt là châu Á và khu vực Scandinavia - có sự ngăn cấm ngầm việc thể hiện sự phê bình chỉ trích một cách công khai, đặc biệt là trước mặt người khác. Một nhà quản trị ở một công ty của Ả Rập nói với tôi rằng: "Chúng tôi có 27 quốc tịch khác nhau cùng làm việc trong tổ chức của chúng tôi. Hầu hết là đến từ những quốc gia, nơi mà người ta được nuôi dạy là không nói những điều tồi tệ về những người làm việc cùng mình. Vì thế, rất khó khăn để có được sự phản hồi về thực hiện công việc trung thực."

Mặt khác, đưa ra phản hồi cay độc có thể là vỏ bọc cho sự xâm nhập của đua tranh thuần tuý - sự xâm nhập được che đậy dưới hình thức như là "sự hữu ích". Một nhà quản trị tại một ngân hàng ở Hà Lan nói rằng: "Ở đây một vài người đưa ra phản hồi để ghi điểm trong cuộc chạy đua; họ không hề chú ý tới sự tác động đối với người nhận nó, họ nói quá thẳng thừng. Nhưng đó không phải là sự giúp ích đích thực - đó chỉ là một phần của trò chơi. Họ cần đồng cảm hơn.

Sức mạnh của pygmalion

Chúng là một gánh nặng với những người cùng trên tàu - những thuỷ thủ luôn gặp rắc rối, hay đơn giản là họ không làm được công việc của mình. "Những thuỷ thủ có những vấn đề không thúc đẩy" là thuật ngữ mà Hải quân Mỹ dành để gọi họ; chữ cái đầu trong quân đội "LP"(low performer) (người thực hiện kém).

Tuy nhiên, giám sát viên của họ đã đưa ra một loạt những mưu kế để thay đổi hành vi của những LP. Những giám sát viên được chỉ dẫn một cái gì đó mới mẻ; để mong đợi sự thể hiện tốt nhất từ những LP này mặc dù họ có lịch sử tồi tệ.

Các giám sát viên cho các LP biết rằng họ tin tưởng vào khả năng thay đổi của những người này và cư xử với họ giống như những người thành công hơn. Sự mong đợi tích cực đó đã chứng tỏ được sức mạnh: Các LP bắt đầu hoạt động tốt hơn trên mỗi mặt trận, ít chịu hình phạt hơn, thể hiện kết quả chung tốt hơn, thậm chí là nâng cao cả phong thái cá nhân của họ. Đó chính là ảnh hưởng của pygmalion đến hành động: Mong đợi điều tốt đẹp nhất từ con người có thể là tiên đoán chắc chắn thành sự thật.

Huấn luyện viên điền kinh và các nhà quản lý giỏi như nhau là điều đã biết từ lâu rằng họ có thể thúc đẩy việc thực hiện công việc của người khác qua việc đưa ra cho họ thử thách thích hợp kết hợp với sự bỏ phiếu tín nhiệm.

Một cách để thúc đẩy những mong đợi tích cực là để cho người khác dẫn đầu trong việc đề ra những mục tiêu của bản thân thay vì áp đặt giới hạn và cách thức phát triển cho họ. Điều này truyền đạt niềm tin rằng người lao động có đủ khả năng để điều khiển số phận của mình - cũng là nguyên lý cơ bản của những người dẫn đầu.

Một kỹ năng khác để khuyến khích con người thể hiện tốt hơn là chỉ ra những khó khăn nhưng không đưa ra biện pháp giải quyết nào; điều này có hàm ý là họ có thể tự tìm được cách giải quyết cho bản thân. Những thầy giáo giỏi cũng sử dụng phương pháp này với những sinh viên. Họ bắt đầu khởi xướng những thứ nhằm đi tới một cuộc vấn đáp, dẫn dắt mỗi người qua một loạt câu hỏi. Cách này làm các sinh viên phải tự tìm ra câu trả lời, nhằm khuyến khích sự tự tin của họ khi đưa ra những quyết định.

Ở cấp độ phát triển cao hơn, thầy hướng dẫn hoặc cố vấn sắp xếp phân bổ công việc đang tiến triển với người cần được rèn luyện, có kinh nghiệm và thử thách. Điều này được biểu hiện dưới dạng những trách nhiệm được giao phó, hoặc giao trách nhiệm thực

hiện một dự án mà sẽ gợi ra được những kỹ năng mới. Để thực hiện tốt được phương pháp này cần có sự nhạy cảm với mức độ sẵn sàng của người được hướng dẫn. Nếu phân bổ công việc quá dễ dàng thì sẽ học hỏi được ít; còn nếu quá khó thì có thể sẽ gặp thất bại. Kỹ năng này tập trung vào sự sắp xếp thành công những kinh nghiệm "liên tục" sẽ làm tăng khả năng và lòng tự tin. Sự hỗ trợ cuối cùng thể hiện dưới hình thức đề bạt nhân viên lên vị trí thích hợp - như một sự công nhận xác thực năng lực mới có được của họ và là một nền tảng chứng thực cho cấp độ kỹ năng khác nữa.

Tuy nhiên, sự thôi thúc để giúp nâng đỡ khả năng của một ai đó có thể đi quá xa, xung đột với những mối quan tâm tốt đẹp hơn của tổ chức. Chú trọng quá nhiều vào chỉ dẫn và phát triển không có lợi cho nhu cầu của người khác là một điều nguy hiểm. Các giám sát viên và các nhà quản lý dành quá nhiều thời gian và công sức cho việc hướng dẫn và quá ít thời gian cho việc chỉ đạo hoặc quản lý thì kết quả cuối cùng là thực hiện lại thực hiện một công việc tầm thường trong điều kiện tốt nhất.

ĐỊNH HƯỚNG PHỤC VỤ

Dự đoán, Nhận ra được, và Đáp ứng những nhu cầu của khách hàng

Con người có khả năng này:

• Hiểu được những nhu cầu của khách hàng và kết hợp những nhu cầu đó cho phù hợp với các dịch vụ và sản phẩm

• Tìm kiếm những phương pháp để tăng sự thoả mãn và lòng trung thành của khách hàng

• Sẵn sàng đưa ra sự hỗ trợ phù hợp

• Nắm bắt được triển vọng của khách hàng, hoạt động như một cố vấn đáng tin cậy.

Đến thăm Stéphane &Bernard, một cửa hàng quần áo trên hòn đảo St. Barts, để chứng kiến dịch vụ khách hàng có nghệ thuật cao. Những chủ nhân tên được đặt cho cửa hàng phục vụ khách tham quan bằng sự kết hợp giữa nét hấp dẫn mang phong cách Pháp, sự hóm hỉnh và sự quan tâm chu đáo.

Trong hai tiếng đồng hồ vào một buổi sáng tháng Giêng rỗi rãi, tôi và vợ tôi đã được hưởng thụ sự quan tâm đó. Vợ tôi và Bernard đã

nói chuyện về cuộc sống và quần áo của cô ấy, trong khi đó Bernard chạy tới chạy lui giá quần áo để tìm cho cô ấy một món đồ hoàn hảo. Tuy nhiên, ông ta vẫn cũng dành 20 phút để giải thích một cách cẩn thận bản đồ của hòn đảo cho tôi, đồng thời giới thiệu cho tôi biết những nhà hàng, bãi biển và những điểm bơi có ống thở.

"Việc làm ăn của tôi trước hết là làm cho mọi người cảm thấy ở đây tốt và làm họ thấy thoải mái." Bernard giải thích như vậy, chỉ rõ cửa hàng của họ, nơi hội tụ các kiểu quần áo của 15 nhà thiết kế hàng đầu chỉ trong một nơi chỉ có 450 feet vuông. Cửa hàng nhỏ bé của họ thu được gấp năm lần ở mỗi feet vuông hơn những cửa hàng bán lẻ khác - mà hầu hết là vào những tháng mùa đông trong mùa du lịch.

Bí quyết thành công này nằm ở triết lý phục vụ khách hàng của họ, Stéphane nói với tôi: "Tôi phải hiểu những khách hàng của tôi để giúp được họ - Họ thích mặc như thế nào, họ muốn làm gì, chỗ nào trên người họ làm họ không thấy hài lòng."

Họ tránh cam kết lợi nhuận bán hàng. Stéphane tiếp tục "Nơi người bán hàng không quan tâm đến nó nhìn đẹp hay không. Họ chỉ quan tâm đến việc bán hàng, vì thế họ sẽ nói với bạn những gì bạn thử đều rất đẹp. Nếu tôi không thích cái gì đó khi mặc lên người khách hàng như thế nào thì tôi sẽ nói với cô ấy như vậy. Tại sao ư? Vì tôi không muốn bán cái gì đó không hợp với cô ấy. Tôi làm việc như là một cố vấn cho khách hàng."

Đó chính xác là những gì họ làm với 300 hoặc những khách hàng thường xuyên của mình. Những vị khách này quen với họ đến nỗi mà khi Stéphane và Bernard có những chuyến đi lấy hàng, rất nhiều hàng mua về dành cho khách hàng cụ thể được ghi nhớ. Bernard nói: "Chúng tôi xây dựng các mối quan hệ. Chúng tôi giữ các thông tin hoàn chỉnh về mỗi khách hàng, theo dõi họ mua gì, họ đang tìm kiếm cái gì, và qua nhiều năm chúng tôi đã giúp họ có cả một tủ quần áo."

Stéphane và Bernard minh hoạ điển hình cho cấp độ phục vụ khách hàng cao nhất, nghĩa là có khả năng nhận biết thực tế về một khách hàng, ưu tiên - thường không được xác định - những nhu cầu và sau đó kết hợp chúng với những sản phẩm và dịch vụ một cách hợp lý. Điều đó cũng có nghĩa là nắm được triển vọng lâu dài và vì vậy, đôi khi từ bỏ cả lợi nhuận tức thời để bảo vệ và giữ gìn mối quan hệ.

Quan điểm phục vụ của những người thực hiện công việc hàng đầu vượt xa tất cả hình mẫu về sự phục vụ khách hàng thông thường. Bán được hàng hay là sự bảo trợ liên tục không còn là mục tiêu duy nhất của mối quan hệ này, mà là phục vụ qua các sản phẩm một cách tự nhiên cho những nhu cầu của khách hàng.

Sự phục vụ khách hàng cấp độ cao nhất đòi hỏi phải là nhà cố vấn đáng tin cậy, như Stéphane và Bernard nhận ra. Quan điểm này đôi khi có thể có nghĩa là nắm giữ một vị trí đi ngược lại với lợi ích của bản thân tổ chức, nhưng lại lại hành động đúng đắn với khách hàng. Kiểu quan hệ dựa trên uy tín này cuối cùng sẽ phát triển mãi.

Ở cấp độ cuối cùng phục vụ, con người hành động với tư cách là người ủng hộ khách hàng. Điều này có thể dẫn tới những lợi ích về mặt lâu dài. Ví dụ như, khuyên một khách hàng không nên dùng nhiều khoản trong tín dụng vào việc mua sắm có nghĩa là trước mắt sẽ bán được ít hơn, nhưng chắc chắn là trong tương lai tài khoản này sẽ vẫn tồn tại. Điều đó thậm chí còn có nghĩa là trong trường hợp nào đó sẽ gợi ý sản phẩm của những đối thủ cạnh tranh, mà rất có thể mất đi doanh thu trước mắt nhưng lại gắn kết được mối quan hệ lâu dài.

Một cái nhìn rộng rãi hơn

Trong một công ty hiện đại, mọi người đều có "khách hàng". Bất kỳ đồng nghiệp nào chúng ta cần trợ giúp hoặc là những người cần ảnh hưởng công việc của bản thân họ đều là một khách hàng đủ dạng khác nhau. Những người thực hiện công việc thành công hàng đầu cố gắng khiến bản thân mình sẵn sàng phục vụ các khách hàng, đặc biệt là trong những thời điểm quyết định. Họ giúp những khách hàng hướng về điều tốt: ví dụ như, làm một cái gì đó tạo ra một thành công có thể nhận thấy được cho khách hàng (hay đồng nghiệp).

Với những người trong đội ngũ bồi thường và lợi nhuận ở Công ty dược phẩm Sandoz, phục vụ khách hàng nổi bật biểu hiện dưới dạng dành nhiều thời gian hơn để làm việc gần gũi với người đứng đầu bộ phận bán hàng để xác định những mục tiêu đầy khích lệ, hoặc là đưa số điện thoại nhà cho người đứng đầu bộ phận kinh doanh để vượt qua giai đoạn quyết định của tổ chức, luôn sẵn sàng cả ngày lẫn đêm để trợ giúp. Điều đó cũng có nghĩa là đôi khi để người khác hưởng công trạng vì đã hoàn thành công việc tốt.

Để phục vụ giỏi, chúng ta cần kiểm soát được mức độ hài lòng của khách hàng, chứ không phải đợi cho đến khi nghe thấy lời phàn nàn, nhưng tự nguyện cung cấp thông tin có thể có ích không hề tư lợi để thúc đẩy thiện ý. Điều này hình thành cơ sở cho một mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau, khách hàng hoặc đồng nghiệp sẽ cảm thấy sự quan tâm tích cực và bắt đầu coi chúng ta như một nguồn thông tin hữu ích và đáng tin cậy - đơn giản hơn là nâng cao mối quan hệ giữa người bán và người mua.

Đương nhiên, điều đó cần có sự đồng cảm. Hãy xem xét kết quả từ một nghiên cứu về lực lượng bán hàng ở một công ty cung cấp và trang bị văn phòng cho các tổ chức công nghiệp và cơ quan chính phủ. Những thành viên thành công nhất trong lực lượng bán hàng có khả năng kết hợp việc lấy quan điểm khách hàng với sự khẳng định thích hợp để hướng họ vào sự lựa chọn có thể làm thoả mãn cả hai nhu cầu của họ.

Nếu một nhân viên bán hàng kiểm soát quá nhiều, thì có thể dẫn tới sự bực bội. Nhân viên bán hàng thành công chú trọng đến tác động ban đầu, hiểu được quan điểm của người mua và hoà điệu nhịp nhàng với những gì người mua muốn khi tác động vẫn tiếp tục. Ví dụ như ghi lại những dấu hiệu của sự bực bội hưởng ứng một lời góp ý và bộc lộ sự quan tâm trước khi nó diễn ra.

Thay đổi theo hướng tạo ra những nhu cầu của khách hàng, trọng tâm của mối quan hệ cộng với có được nhịp cảm xúc thân thiện. Điều này có tính chất quyết định khi giải quyết bực tức của khách hàng. Một quản lý tại một cửa hàng bán lẻ lớn nhớ lại: “Một khách hàng đang có khó khăn trong việc kiểm tra tiền trả lại. Cô ấy đến chỗ tôi vì cô ấy cho rằng quản lý điều hành của chúng tôi đã thô lỗ với cô ấy. Tôi chắc chắn là đó chỉ là sự hiểu lầm, những tôi đã xin lỗi, giúp cô ấy kiểm tra lại và gửi cho cô ấy kết quả. Chỉ mất vài phút để giải quyết vấn đề, và cô ấy ra về với cảm giác thoải mái hơn lúc cô ấy bước vào đây.”

Dòng cuối cùng có thể nhắc lại: “Cô ấy ra về với cảm giác thoải mái hơn lúc cô ấy bước vào đây.” Khách hàng “cảm thấy” thế nào khi họ tiếp xúc với một nhân viên sẽ xác định họ nghĩ thế nào về bản thân công ty đó. Về mặt tâm lý, “Công ty” theo lập trường của khách hàng chính là những tác động này. Lòng trung thành mất đi hay được tăng cường qua sự tác động giữa một công ty và các khách hàng. Để diễn giải công việc kinh doanh của Peter Drucker, mục đích của kinh doanh không phải là bán được nhiều hàng mà là thu hút và giữ khách hàng.

Phí tổn của việc giảm chi phí

Nancy Cohen bước vào cửa hàng Pier dự định mua một bộ ghế mới trong phòng bếp. Cửa hàng này có những chiếc ghế đó, nhưng cô ấy đi ra với tay không và giận dữ.

Cô ấy nói rằng cô ấy cần giúp đỡ. Nhưng cô ấy không tìm thấy bất kỳ ai để giúp đỡ cô ấy. Những nhân viên bán hàng có thể giúp được thì đang quá bận nói chuyện với nhau. Tôi hỏi một người phụ nữ, cuối cùng cũng để ý đến tôi: "Tôi rất thích những chiếc ghế ở chỗ cửa sổ. Các chị có còn cái nào trong kho và còn màu khác không?""

Câu trả lời là: một cử chỉ lơ đãng chỉ về phía góc cửa hàng đầy đồ thuỷ tinh. Và thậm chí mập mờ hơn là câu trả lời rất khó hiểu: "Tôi nghĩ là màu đó cũng được đấy chứ!"

Với câu trả lời đó cửa hàng đã mất đi 800 đô la.

Người bán hàng đó hoàn toàn không có khả năng phục vụ khách hàng, khả năng đáng bị phê bình đối với bất kỳ ai làm việc trực tiếp giữa một công ty và những khách hàng của nó. Và tình trạng thiếu khả năng như thế đang tăng lên ở các gian hàng và cửa hàng bán giảm giá ở Mỹ; một cuộc điều tra do Yankelovich Partner thực hiện năm 1996 với 4.000 nhà tiêu dùng đã xếp những cửa hàng bán lẻ đó đứng thứ 11 trong số 20 dịch vụ khách hàng, sau các công ty điện thoại, nhà hàng và thậm chí là cả Bưu điện Mỹ. Người ta đưa ra một chính sách cắt giảm chi phí kinh doanh; cắt giảm đào tạo, giờ đây ngành công nghiệp bán lẻ ở Mỹ dành ít thời gian vào việc đào tạo nhân viên bán hàng hơn bất kỳ ngành kinh doanh nào khác.

Một dấu hiệu tồi tệ nhất về tình trạng thiếu khả năng trong việc phục vụ khách hàng là suy nghĩ "họ đối lập với chúng ta", khi đó khách hàng hoặc đồng nghiệp được nhắm đến mục tiêu như là một kẻ thù và được nhìn nhận như một ai đó phải bị lôi kéo. Quan điểm này ngăn cản hiệu quả làm việc của nhân viên bán hàng bởi vì họ không thực sự hiểu được khách hàng. Điều này có thể dẫn tới tình trạng bán hàng không hiệu quả, khi mà nhân viên bán hàng thực làm theo cách hoàn toàn mâu thuẫn với những nhu cầu của khách hàng.

THÚC ĐẨY SỰ ĐA DẠNG

Khám phá ra những cơ hội qua nhiều kiểu người khác nhau

Người có khả năng này:

• Tôn trọng và có quan hệ tốt với những người ở vị trí khác nhau

• Hiểu được những quan điểm khác nhau và nhạy cảm phân loại những điểm khác nhau

• Coi sự đa dạng như là cơ hội, tạo dựng một môi trường mà những người khác nhau cáo thể phát triển được

• Giúp đỡ trên cơ sở thấu hiểu được cảm xúc của mọi người.

Tôi thường kể câu chuyện về cuộc gặp mặt tình cờ của tôi với một người lái xe bus sắp thôi việc ở thành phố New York, người đang cố gắng giữ những câu nói đùa đầy lạc quan với các hành khách khi ông ta lái trên những con đường trên thành phố. Trước khi mọi người xuống xe, tâm trạng tồi tệ của họ đã tiêu tan bởi sự cởi mở tuyệt đối của ông. Nó là một sự biểu hiện rất hấp dẫn từ sự am hiểu tinh thông xã hội.

Tôi đã từng mô tả người lái xe bus đó như là một "người đàn ông da đen ở tuổi 60". Tuy nhiên, sau một bài giảng, một phụ nữ Mỹ gốc Phi đến gần tôi và thách thức: "Tại sao thầy đề cập việc ông ta là người da đen? Thầy sẽ đề cập nếu ông ta nếu ông ta là người Do Thái hay Nhật Bản chứ?"

Câu hỏi của cô ấy làm tôi kinh ngạc. Suy nghĩ về điều đó, tôi nhận ra rằng với tôi, đề cập vấn đề chủng tộc của người lái xe bus là ngầm ý một câu trả lời rằng tôi đang nói đến cuốn sách *The Bell Curve* (tạm dịch là Đường cong vòm). Cuốn sách này cho rằng IQ là chìa khoá để có thành công trong cuộc sống và rằng những người Mỹ gốc Phi có một bất lợi so với những nhóm người khác trong khu vực này. Theo phân tích của tôi, cuốn sách này đã dựa vào những thông tin sai lầm, bên cạnh đó, IQ lại là một phần của một chuỗi những nhân tố để dẫn tới sự thành công trong cuộc sống, với vai trò lớn của sự cảm nhận cảm xúc. Tôi muốn nêu lên quan điểm rằng người Mỹ gốc Phi rất giỏi trong lĩnh vực đó.

Nhưng người phụ nữ đã vặn lại rằng tôi đã không hề đưa ra một hàm ý nào như thế và với những gì cô ấy nghe được tôi dường như đang kể về ai đó đang sống bằng việc quá hào hứng làm vui lòng những người da trắng. Cô ấy lập luật rằng dù trong trường hợp nào đi nữa chủng tộc của ông ta không liên quan đến.

Cô ấy đã đúng. Trong hoàn cảnh mà tôi kể câu chuyện này, chủng tộc của người đàn ông này không liên quan. Tập trung sự chú ý

vào chủng tộc của ông ta là đưa ra một sự khác biệt nằm ngoài vấn đề. Từ đó trở đi, tôi không đề cập chủng tộc của ông ta nữa.

Kêu gọi sự chú ý vào sự sát nhập nhóm người của một ai khi đặc tính đó không phù hợp có thể gợi lên ấn tượng bất di bất dịch về nhóm người đó trong suy nghĩ về tất cả những điều liên quan. Ấn tượng bất di bất dịch về nhóm có thể có sức mạnh cảm xúc ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng thực hiện.

Sức mạnh tàn phá của ấn tượng bất di bất dịch - đặc biệt với những thành viên của những nhóm người thiểu số trong một tổ chức - đã được bộc lộ ra qua một loạt những nghiên cứu thực hiện bởi Claude Steele, một nhà tâm lý học của Đại học Stanford. Steele nên biết được rằng: Ông ta là một trong số rất ít thành viên người Mỹ gốc Phi trong khoa hầu như toàn người da trắng của trường đại học này.

Trong khi những kinh nghiệm của Steele có được qua công việc mang tính hàn lâm thì mối quan hệ mật thiết ở nơi làm việc lại rất trực tiếp: Sự rập khuôn tiêu cực có thể làm hỏng sự thực hiện công việc. Để thành công trong một nghề nghiệp, con người cần cảm nhận thấy rằng họ thuộc về nơi đó, được công nhận và đánh giá, đồng thời họ phải có những kỹ năng và nguồn lực bên trong để thành công, thậm chí là phát đạt. Nếu những ấn tượng bất di bất dịch tiêu cực huỷ hoại sự xác nhận này, chúng có thể cản trở sự thực hiện.

“Mối đe doạ về ấn tượng bất di bất dịch” là thuật ngữ mà Steele đặt ra theo một loại nguồn cảm xúc, khả năng thực hiện công việc kém, mặc dù không nói ra, lan toả trong một tổ chức, tạo nên không khí ảnh hưởng tích cực đến khả năng làm việc của một vài người. Những khả năng đó có thể gây ra những lo lắng làm suy yếu nghiêm trọng năng lực nhận thức. Như chúng ta thấy trong Chương 5, sự khuấy động amygdala có thể làm tràn nấp không gian sẵn có trong bộ nhớ về công việc và mối đe doạ về ấn tượng bất di bất dịch chắc chắn có khả năng hoạt hoá amyhdala.

Thành công nhờ những người khác

Một trong những khẩu hiệu tại Trường Thương mại Harvard trong thời gian này là “Thành công nhờ những người khác mình.” Sự khác biệt có một sức mạnh. Điều này tạo ra khả năng thúc đẩy sự đa dạng, một khả năng ngày càng có tính chất quyết định.

Càng có nhiều người khác nhau làm việc trong các tổ chức ở mọi

lĩnh vực thì càng đòi hỏi nhận thức sâu sắc hơn về những thay đổi tinh tế do những ấn tượng và thành kiến mang lại cho các mối quan hệ trong công việc. Ví dụ, như trong số những nhà quản lý, khả năng hiểu được người khác một cách chính xác mà không có sự thay đổi xuyên tạc do những ấn tượng bất di bất dịch đè nặng cảm xúc, có thể tách ra những người thực hiện công việc cấp cao với những người ở mức trung bình.

Sự thiếu sót trong nhiều chương trình đa dạng là họ không thể tận dụng được tính đa dạng bằng cách sử dụng nó để giúp những người tham gia học cách làm thế nào để công việc buôn bán trở nên tốt hơn khiến cho những người ở các hoàn cảnh khác nhau cảm thấy thoải mái và tự nhiên trong công việc, tuy nhiên chúng ta có thể đi xa hơn, đó là thúc đẩy sự đa dạng để nâng cao việc thực hiện công việc trên mọi lĩnh vực.

Vượt qua trạng thái khoan nhượng bằng không là tính không khoan nhượng, khả năng thúc đẩy sự đa dạng xoay quanh ba kỹ năng: hoà thuận với những người khác nhau, đánh giá cao cách thức duy nhất người khác hoạt động và nắm bắt được bất kỳ cơ hội kinh doanh nào mà những hướng tiếp cận duy nhất này có thể đưa ra.

Những nguyên tắc này chỉ ra cách cho những gì David Thomas và Robin Ely tranh cãi trên bài báo *Harvard Business Review*, có thể là những lợi ích tiềm tàng của việc thúc đẩy sự đa dạng: tăng lợi nhuận, nâng cao sự học hỏi, linh hoạt của tổ chức và thích nghi nhanh chóng với sự chuyển đổi thị trường.

Để đạt được bước tiến cao hơn yêu cầu, phải xem xét đến sự thừa nhận rộng rãi rằng chỉ có mục tiêu về sự đa dạng hoá đơn giản là tăng số lượng người ở những thành phần khác nhau trong một lực lượng lao động, thử thách họ trong những ngành nghề chuyên gặp gỡ với những khách hàng như họ. Thomas và Ely lập luận rằng điều này thừa nhận những đóng góp chính yếu mà thành viên trong nhóm thiểu số có thể tạo ra cho công ty là trong việc tận dụng sự nhạy cảm bên trong của họ để giúp cho thị trường của công ty tốt đẹp hơn đối với những thành viên khác trong nhóm của họ.

Đó là một mục tiêu đúng đắn cho đến khi nó hoạt động, nhưng nó lại không thu được những lợi ích thực sự từ sự đa dạng. Thomas và Ely đề xuất rằng những người đa dạng khác nhau "mang lại những kiến thức và triển vọng thích hợp, quan trọng và khác biệt về việc thực sự làm công việc như thế nào - làm thế nào để thiết

lập quá trình xử lý, đạt được các mục tiêu, điều chỉnh các nhiệm vụ, tạo ra những đội làm việc hiệu quả và dẫn đầu". Kiến thức này có thể cải thiện công ty.

Xem xét trường hợp của một công ty luật ở vùng đông bắc nước Mỹ. Vào những năm 1980, tất cả những nhân viên da trắng của công ty này trở nên quan tâm đến chuyện khách hàng chính của họ, những người phụ nữ trong những cuộc tranh luận tại nơi làm việc cũng đều là người ra trắng. Họ cảm thấy bắt buộc phải đa dạng hoá nền tảng khách hàng của họ.

Vì vậy, Công ty đã thuê một luật sư Tây Ban Nha, hy vọng rằng có thể cô ấy sẽ thu hút các khách hàng người Tây Ban Nha. Nhưng một số điều đã xảy ra hơn thế: Cô ấy mang lại cách suy nghĩ mới về bản thân công việc cơ bản của công ty luật này. Kết quả là công ty này đã mở rộng công việc đến các vấn đề về phụ nữ, đồng thời theo đuổi vụ kiện như tiền lệ là thách thức với những chính sách của Anh.

Khi Công ty bắt đầu tuyển thêm một luật sư không phải người da trắng, một trong số những thành viên đứng đầu nói rằng: "Điều đó ảnh hưởng đến công việc của chúng tôi qua việc mở rộng quan điểm của chúng tôi về những vấn đề gì là phù hợp và điều chỉnh chúng theo cách mà có thể sẽ không bao giờ được thực hiện với một đội ngũ nhân viên toàn người da trắng. Đó thật sự là sự thay đổi về căn bản mà theo nhận thức đó chất lượng đã nâng cao."

Khi các nhà lãnh đạo đánh giá cao sự hiểu biết sâu sắc mang lại cho công việc bởi những người từ những hoàn cảnh khác nhau thì có thể dẫn tới phân tích mang tính tổ chức sẽ nâng cao khả năng cạnh tranh. Ví dụ như trường hợp công ty dịch vụ tài chính, hình mẫu bán hàng ở đây tập trung vào những cuộc gọi lạnh lùng nhanh chóng, cho đến khi nó nhận ra rằng những nhân viên bán hàng thành công nhất ở Công ty là những phụ nữ đã sử dụng hướng tiếp cận bán hàng vào việc kết hợp với phong cách giới tính của họ: Xây dựng các mối quan hệ chậm rãi, chắc chắn. Bây giờ công ty này đã thực hiện hướng tiếp cận bán hàng linh hoạt hơn, khuyến khích và khen thưởng những phong cách làm việc khác tốt hơn cho nhân viên bán hàng của những người ở những hoàn cảnh khác nhau. Công ty đã sử dụng sự hiểu biết sâu sắc do thành công của những phụ nữ mang lại để xem xét sự thừa nhận của bản thân, học hỏi và thay đổi - do vậy hoạt động tốt hơn nhờ sự thúc đẩy đa dạng.

NHẬN THỨC CHÍNH TRỊ

Nhận thức được tình hình chính trị và xã hội hiện tại trong một tổ chức

Con người có khả năng:

• Nhận thức chính xác các mối quan hệ quyền lực chủ chốt

• Nhận thức rõ ràng hệ thống xã hội

• Hiểu được quyền lực tạo nên quan điểm và hành động của các nhóm khách hàng, các nhà cạnh tranh

• Nhận thức được tình hình thực tế bên ngoài và trong tổ chức.

Một nhà ngoại giao nổi tiếng đã từng được đặt chân đến một nước châu Phi rất giàu có về dầu mỏ. Ông đã nhanh chóng nhận ra rằng chính "cháu gái bà chủ nhà là thư ký điều hành của Thủ tướng" là người thực sự chỉ huy chính sách dầu khí của quốc gia đó. Vì thế, nhà ngoại giao ngay lập tức đã bố trí để được mời đến một bữa tiệc nơi, ông có thể gặp gỡ, kết bạn và nói chuyện với người cháu gái đó."

Khả năng nhận thức các sự kiện chính trị là yếu tố rất quan trọng trong việc thiết lập liên minh và hệ thống làm việc bí mật, tại đó cho phép một người có quyền thể hiện hết quyền lực của mình - không cần biết vai trò chuyên môn của người đó là gì. Những nhân vật tầm thường không có sự nhạy bén về mặt xã hội và rất dễ hé lộ sự hiểu biết chính trị kém cỏi của mình.

Một vị giám đốc phụ trách đào tạo và phát triển ở Công ty Fortune 500 đã nhờ tôi thiết kế một chương trình cho các nhà quản lý ở đó, cô nói một cách thật thà: "Anh có thể mô tả các nhà quản lý ở đây thực tế là không có ý thức, không tự giác và không biết gì về những chuyện đang diễn ra xung quanh họ."

Tất cả các tổ chức đều có một hệ thống kết nối vô hình và hệ thống này có ảnh hưởng rất mạnh mẽ. Một số người không biết gì về thế giới ra-đa ngầm này trong khi một số người khác lại biết rất rõ và đầy đủ về nó. Kỹ năng đọc được những xu hướng hiện hành, cái có khả năng ảnh hưởng đến các nhà ra quyết định *thực,* phụ thuộc vào khả năng thấu cảm mang tính tập thể, chứ không phải giữa cá nhân với nhau.

Những người mang nặng tính cá nhân, đặc biệt khi sống trong một tổ chức sẽ biết được điều gì đang diễn ra, sự hiểu biết xã hội này sẽ giúp họ hiểu những thực tế lớn hơn có ảnh hưởng đến tổ

chức. Ví dụ, biết cách nhận thức tình hình thực tế của khách hàng là nét nổi bật của những người nổi tiếng trong hợp tác kinh doanh. Một người nổi tiếng về hiểu biết chính trị đã đưa ra ví dụ sau: "Một Phó Giám đốc điều hành, một người tương đối mới trong ban lãnh đạo, đang là một ngôi sao đang lên và một "cậu con trai cưng" của Chủ tịch tập đoàn mà chúng tôi đang bán hàng cho. Ông ta thực sự là một người ra quyết định. Ông được vị Chủ tịch trao toàn quyền quyết định. Chúng tôi nhận thấy rằng thúc đẩy mối quan hệ với ông ta sẽ rất có lợi cho chúng tôi và là yếu tố quyết định trong kinh doanh".

Những người quản lý nổi tiếng ở hầu hết các tổ chức đều có khả năng này. Trong số các nhà lãnh đạo và điều hành nói chung, kỹ năng truyền cảm xúc sẽ phân biệt được ai là người giỏi hơn. Trong một tổ chức, khả năng nhận biết các tình huống một cách khách quan, không bóp méo xu hướng và giả định của mọi người, cho phép họ hoạt động một cách hiệu quả - sẽ giúp cho tổ chức đó phát triển hơn.

Những nhà điều hành luôn luôn trong tình trạng khó khăn trong việc cân bằng các quan điểm hay những lợi ích có vẻ như đối lập nhau, bất kể ở đâu. Nếu không có sự sắc sảo mang tính chính trị này, các nhà quản lý sẽ khó lòng dung hoà các viễn cảnh của những người cùng địa vị, những ông chủ, những người cấp dưới, khách hàng và các nhà cạnh tranh.

Những người thực hiện tốt kỹ năng này sẽ tạo cho họ một khoảng cách, tạo ảnh hưởng về mặt cảm xúc đến các sự kiện để đạt được một kết quả tích cực. Ví dụ, khi đối mặt với một mâu thuẫn trong một tổ chức, họ phải đưa ra được những nguyên nhân, miêu tả chính xác sự liên quan của mỗi người. Điều này là hoàn toàn đúng mặc dù thực tế tất cả chúng ta không thường xuyên phải đối mặt với các sự kiện - đặc biệt là những sự kiện mang tính cảm xúc - về cái mà chúng ta chẳng hề để ý hay có cảm xúc gì. Kỹ năng truyền đạt cảm xúc được xây dựng dựa trên cả sự thấu cảm và khả năng kiểm chế bản thân, giúp những người này có cái nhìn rõ ràng hơn trong quan điểm của họ.

Sự hiểu biết về chính trị

Phó Chủ tịch một công ty dầu mỏ lớn ở Mỹ đã đến Trung Quốc thời Đặng Tiểu Bình. Tại đó, ông có cuộc nói chuyện với các quan chức của Trung Quốc và đã có một vài nhận xét chỉ trích Tổng thống Clinton.

Khán giả của ông ngồi yên lắng nghe và khi ông kết thúc bài phát biểu, không ai nói một lời. Ngày tiếp theo, có một người đã đến văn phòng của Công ty dầu khí, xin lỗi và nói hết sức nhã nhặn: "Chúng tôi rất tiếc vì hôm qua không thể đàm phán một cách hợp tác hỗ trợ nhau. Nhưng xin ông hiểu rằng rất nhiều chủ đề mà Phó Chủ tịch của các ông đưa ra xa lạ đối với chúng tôi."

Sau đó, một nhân viên nhận được thông tin này đã nói: Tôi thấy họ rất lịch thiệp. Điều mà họ không nói thẳng với chúng tôi là "Phó Chủ tịch của các bạn có thể chỉ trích Clinton và cảm thấy điều đó là bình thường. Nhưng nếu một người trong số chúng tôi cũng làm như vậy đối với vị nguyên thủ quốc gia của chúng tôi thì có lẽ người đó sẽ phải ra toà ngay vào ngày hôm sau."

Vị Phó Chủ tịch công ty dầu khí này đã thiếu nhạy cảm đối với các nguyên lý cơ bản của nền văn hoá mà ông đang tiếp cận. Đối với các nền văn hoá quốc gia, mỗi tổ chức đều có những nguyên lý cơ bản ngầm của riêng mình trong việc quy định cái gì có thể chấp nhận được và cái gì không.

Sự thấu hiểu trong một tổ chức có nghĩa là phải hoà hợp được với cả hoàn cảnh và văn hoá của một tổ chức.

Những vấn đề chính trị chắc chắn xảy ra trong một cuộc sống mang tính tổ chức sẽ tạo ra những liên minh cạnh tranh và những cuộc chiến về quyền lực. Sự nhạy cảm đối với những sai lầm mang tính chính trị giữa phe liên minh và phe đối lập này khiến cho người ta hiểu vấn đề và giải quyết một cách tốt hơn cái thực sự được coi là vấn đề đối với người ra quyết định. Thậm chí ở một mức độ cao hơn, sự nhận thức này sẽ được mở rộng liên quan đến những lực lượng lớn hơn trên thế giới - áp lực cạnh tranh hay điều tiết, những cơ hội mang tính kỹ thuật, những lực lượng chính trị và những thứ tương tự - sẽ quyết định cơ hội và sự đè nén mang tính toàn cầu của một tổ chức.

Lời cảnh báo: trong khi "những con người chính trị", những người mang nặng tính chính trị trong việc theo đuổi quyền lợi và vị thế riêng của mình, nghiên cứu một chuỗi quyền lực vô hình, những điểm yếu của họ cho thấy một thực tế rằng động lực của những việc họ làm chỉ là mưu lợi cho bản thân. Họ bỏ qua những thông tin không liên quan đến cá nhân họ, điều này rất dễ gây nên sự kém hiểu biết. Điều này cũng có nghĩa là họ không thèm để ý đến những cảm giác xung quanh mình trừ khi nào nó có ảnh hưởng đến tham vọng của họ - và những con người chính trị này thường tình cờ lãng quên, vô tình và luôn coi mình là trung tâm.

Sự coi khinh trong các công việc chính trị mang tính tổ chức cũng là một trách nhiệm pháp lý. Dù là lý do gì, những người không sắc sảo về vấn đề chính trị dễ mắc sai lầm trong việc huy động người khác theo sự nghiệp của họ bởi những nỗ lực của họ thường sai hướng hoặc không thích hợp. Hiểu chính xác về cơ cấu của một tổ chức là chưa đủ; cần thiết phải nhận thức được về cấu trúc và những người nắm giữ quyền lực tiềm ẩn trong tổ chức đó.

8.
NGHỆ THUẬT GÂY ẢNH HƯỞNG

Vụ sáp nhập giữa công ty Salomon Brothers và Smith Barney đã tạo lập nên một trong những tập đoàn tài chính lớn nhất thế giới. Đối với giới kinh doanh sự kiện này được coi là một chiến công của Giám đốc điều hành Smith Barney là Sanford Weill, người đã thực hiện vụ sáp nhập này (và cũng chính là người vài tháng sau đó tiếp tục liên kết với Citicorp).

Chỉ trong vài tuần khi vụ sáp nhập được công bố, một loạt các cuộc họp được tổ chức giữa hai tập đoàn để đưa ra chiến lược của từng tập đoàn khi họ hợp lại thành các vụ sáp nhập. Giống như trường hợp của nhiều liên minh kinh doanh khác, hàng trăm nhân công sẽ bị mất việc bởi nhiều vị trí bị trùng lặp giữa hai công ty.

Nhưng việc chuyển tải thông tin này như thế nào để không làm cho những nhân công lo lắng?

Một người trưởng bộ phận đã thực hiện nhiệm vụ này bằng cách tồi tệ nhất. Anh ta đưa ra thông báo một cách buồn rầu thậm chí mang hàm ý hăm doạ: "Tôi không biết mình sẽ làm gì, nhưng đừng vọng tôi sẽ đối xử tốt với các bạn. Tôi phải sa thải một nửa trong số các bạn đang làm việc tại đây và tôi không chắc mình sẽ đưa ra quyết định đó bằng cách nào, vì thế tôi muốn mỗi người hãy thể hiện cho tôi xem kiến thức và trình độ của các bạn ra sao".

Người đồng nhiệm của anh ta ở phía công ty đối tác thực hiện nhiệm vụ của mình tốt hơn nhiều. Thông điệp mà anh ta đưa ra rất lạc quan: "Chúng tôi nghĩ công ty mới này sẽ là một nơi thú vị đối với công việc của các bạn và chúng tôi rất vui khi những người tài năng của cả hai công ty có cơ hội làm việc tại công ty mới đó. Chúng tôi sẽ đưa ra quyết định trong thời gian sớm nhất nhưng

chỉ khi nào chúng tôi chắc chắn đã thu thập đủ thông tin để có thể cư xử một cách công bằng. Chúng tôi sẽ quan sát các bạn trong vài ngày để xem các bạn làm việc ra sao. Chúng tôi sẽ quyết định dựa trên những dữ liệu về khả năng làm việc, chất lượng công việc, chẳng hạn như khả năng làm việc theo nhóm".

Mark Loehr - Giám đốc điều hành của Smith Barney - cho biết, những người ở công ty thứ hai làm việc trở nên hiệu quả hơn bởi vì họ có động lực, họ biết thậm chí nếu không được ở lại thì quyết định đưa ra vẫn rất công bằng.

Còn tại công ty thứ nhất, Mark quan sát thấy "mọi người không có động lực làm việc, họ cho rằng mình không được đối xử công bằng, điều đó đã gây ra một cuộc lãn công tập thể, họ trở nên bất mãn và nản chí. Họ nói: "Tôi không biết liệu mình có muốn làm việc thêm nữa không, hay là bỏ mặc công ty". Những người săn đầu người liên hệ với một vài nhân viên và tuyển một số người xuất sắc nhất, nhưng chỉ tuyển ở công ty thứ nhất chứ không phải là công ty thứ hai.

Loehr nói: "Khi Lehman không hoàn toàn hợp nhất với Shearon khi họ liên minh với nhau, đó là một thất bại lớn. Nhưng khi Smith Barney tiếp quản Shearon, họ có thể thực hiện được điều đó. Chỉ là cách anh đối xử với nhân viên như thế nào sau khi sáp nhập, mọi việc sẽ khác. Đó là cơ sở cho sự tin tưởng giữa hai bên. Tài năng của Sandy Weill là ở khả năng hợp nhất hai công ty một cách nhanh chóng vì thế mà họ không bị phá sản.

Nghệ thuật gây ảnh hưởng đòi hỏi giải quyết vấn đề cảm xúc của người khác một cách có hiệu quả. Cả hai người trưởng ban kể trên trong trường hợp này gây ảnh hưởng nhưng lại bằng hai cách trái ngược nhau. Người xuất sắc là người biết chuyển tải những thông điệp một cách có tình cảm và tinh tế, điều đó khiến họ trở thành người truyền đạt đầy sức mạnh, có thể gây ảnh hưởng tới người nghe, và nói tóm lại là một người lãnh đạo.

Xúc cảm dễ lan truyền

Tất cả những khả năng này đều dựa vào một thực tế là: Chúng ta ảnh hưởng lẫn nhau. Làm cho trạng thái cảm xúc của người khác tốt hơn hay xấu đi là hoàn toàn tự nhiên, chúng ta làm điều đó thường xuyên, lây nhiễm cảm xúc từ người khác giống như một loại virus mang tính xã hội. Việc trao đổi cảm xúc này tạo nên một môi trường vô hình qua lại giữa các cá nhân, nó là một phần của sự ảnh hưởng lẫn nhau giữa các cá nhân, nhưng thường mờ

nhạt khó nhận biết.

Xúc cảm mang tính chất lan truyền. Theo nhà phân tâm học người Thụy Sĩ C. G Jung thì "trong tâm lý liệu pháp, thậm chí nếu bác sĩ giúp người bệnh hoàn toàn thoát khỏi trạng thái xúc động thì người bệnh mang xúc cảm vẫn có ảnh hưởng nào đó tới người bác sĩ. Một sai lầm lớn của người bác sĩ là anh ta nghĩ mình có thể không bị ảnh hưởng chút nào từ trạng thái của người bệnh. Anh ta không thể làm gì hơn ngoài việc phải nhận thức rằng mình đã bị ảnh hưởng. Nếu anh ta không nhận ra điều này, anh ta sẽ trở nên xa cách và không đạt được mục đích của mình".

Những nơi thường diễn ra việc trao đổi tâm lý là ở cửa hiệu, phòng họp hay tại các văn phòng. Chúng ta truyền đi trạng thái cảm xúc với sự thư giãn ở những nơi như vậy bởi vì chúng có thể là dấu hiệu cần thiết của sự tồn tại. Cảm xúc chỉ cho chúng ta biết nên tập trung vào điều gì, khi nào sẵn sàng hành động. Cảm xúc là kẻ nắm bắt sự tập trung, hoạt động như những lời cảnh báo, lời mời, báo động và những điều tương tự như vậy. Đó là những thông điệp đầy quyền lực, chuyển tải những thông tin quan trọng mà không nhất thiết phải diễn đạt bằng lời. Cảm xúc là một phương thức giao tiếp cực kỳ hiệu quả.

Trong một nhóm người nguyên thuỷ, sự lan truyền cảm xúc từ người này qua người kia hay sự sợ hãi có lẽ được thể hiện như dấu hiệu báo động, nhanh chóng tập trung sự chú ý của mọi người vào nguy hiểm sắp xảy ra, như một con hổ đang rình mồi.

Ngày nay, hiện tượng này cũng xảy ra tương tự như vậy đối với một bộ máy tập thể khi báo động về việc sụt giảm doanh thu bán hàng, giảm sản xuất sắp tới hay nguy cơ đe doạ từ phía đối thủ cạnh tranh. Mỗi người trong chuỗi giao tiếp kích hoạt trạng thái cảm xúc căn bản tới người tiếp theo và vì thế làm cho thông điệp ở vào tình trạng báo động.

Cảm xúc như một hệ thống tín hiệu không cần đến ngôn từ, một nhà nghiên cứu lý luận về tiến hoá thực tế coi đó như một lý do mà cảm xúc đóng vai trò quan trọng trong tiến hoá của não bộ loài người trước khi ngôn từ trở thành dụng cụ giao tiếp của con người. Di sản tiến hoá này cho thấy tín hiệu cảm xúc làm cho chúng ta hoà hợp với những gì xung quanh chúng ta, giúp chúng ta tương tác lẫn nhau suôn sẻ và hiệu quả hơn.

Trạng thái cảm xúc là tổng thể của việc trao đổi cảm giác giữa chúng ta. Bằng những cách mờ nhạt (hoặc không quá mờ nhạt),

tất cả chúng ta làm cho nhau tốt hơn một chút (hoặc tệ đi rất nhiều), như một phần của bất cứ sự giao tiếp nào; mọi tiếp xúc đều có thể diễn ra theo hướng từ những cảm xúc tiêu cực cho đến tích cực. Mặc dù sự hoạt động của cảm xúc là hoàn toàn vô hình, nhưng trạng thái cảm xúc có thể tạo ra những lợi ích to lớn cho một doanh nghiệp hoặc môi trường làm việc của các tổ chức.

Trung tâm của nhóm

Một nhóm giám đốc đang thảo luận làm thế nào để phân bổ khoản tiền thưởng. Mỗi người giới thiệu một ứng cử viên từ ban của mình, tạo ra cuộc tranh cãi mỗi ứng cử viên nên được nhận khoản tiền thưởng là bao nhiêu. Cuộc thảo luận có thể trở nên gay gắt hay kết thúc trong sự đồng thuận, điều đó còn tuỳ.

Tuỳ thuộc ở điều gì? Hoá ra điều làm nên sự khác biệt đó là trạng thái cảm xúc lan truyền giữa các giám đốc khi họ bàn luận. Tâm trạng ảnh hưởng lẫn nhau của con người khi làm việc là rất quan trọng mặc dù nó thường không được nhận thấy và là thành phần quyết định hiệu quả công việc.

Cảm xúc đúng là đã lan truyền như một loại virus. Khi nhà quản lý tranh luận với sự vui vẻ và nhiệt tình, những cảm xúc đó sẽ lan truyền ra cả nhóm, khiến cho mọi người cảm thấy tích cực hơn khi cuộc thảo luận tiếp diễn. Khi anh ta cáu kỉnh, mọi người trong nhóm trở nên gắt gỏng hơn. (Mặt khác, sự thất vọng lan truyền ít hơn, có thể là do nó biểu lộ ít hơn, chẳng hạn như tiếp xúc bằng mắt ít hơn vì thế gây ảnh hưởng không lớn.)

Cảm xúc tốt lan truyền mạnh mẽ hơn những cảm xúc xấu, và cho hiệu quả tốt, thúc đẩy hợp tác, sự công bằng, sự cộng tác, tạo ảnh hưởng tốt cho hoạt động của cả nhóm. Bước phát triển không chỉ ở sự nhiệt tình có được từ cảm xúc tốt: những biện pháp khách quan cho thấy nhóm làm việc hoạt động hiểu quả hơn trong trường hợp này, có khả năng phân bổ khoản tiền thưởng một cách công bằng theo cách mang lại lợi ích nhất cho công ty.

Trong thế giới công việc, dù cho việc kinh doanh có dễ dàng thì những yếu tố về cảm xúc luôn đóng một vai trò quan trọng. Năng lực về cảm xúc đòi hỏi khả năng điều khiển thông qua làn sóng cảm xúc ngầm luôn hoạt động hơn là bị cảm xúc điều khiển.

Điều khiển cảm xúc của người khác

Một ngày mệt mỏi và oi bức tại công viên Walt Disney World, một chiếc xe chở đầy các bậc phụ huynh và con cái họ đang chuẩn bị

trở về khách sạn. Lũ trẻ vô cùng phấn khích và ba mẹ chúng cũng vậy. Mọi người đều bực bội.

Một chuyến xe giống như trở về từ địa ngục.

Tiếng phàn nàn kêu ca của lũ trẻ và cha mẹ chúng cứ dai dẳng và ngày một tăng, người lái xe bắt đầu hát bài hát mang tên *Under the Sea* (Dưới biển sâu), ca khúc trong phim *The Little Mermaid* (Nàng tiên cá nhỏ). Mọi người tự nhiên yên lặng và lắng nghe. Sau đó một bé gái hoà nhịp hát cùng, tiếp theo là một vài đứa trẻ khác cũng hát theo. Cuối của chuyến đi, mọi người cùng hát bài *The Circle of Life* (Vòng quay cuộc sống), ca khúc trong phim *The Lion King* (Vua sư tử). Một chuyến xe giống như trở về từ địa ngục bỗng trở nên mang lại niềm vui và đầy ắp tiếng ca.

Người lái xe hiểu rõ mình đang làm gì. Thực tế, người lái xe cất giọng hát là một phần của chiến lược có chủ định giúp cho hành khách trở nên dễ chịu hơn. Tôi vẫn còn nhớ người lái xe của chiếc xe buýt Mickey Mouse bắt đầu hát những khúc dạo đầu của bài hát mà sau đó trở thành nhạc của chương trình truyền hình Câu lạc bộ Mickey Mouse khi tôi còn là một đứa trẻ và được tới thăm DisneyLand vào những năm 1950, nó đọng lại trong tôi như một kỷ niệm sâu sắc về ngày nghỉ đó.

Chiến lược này đã tận dụng một cách khéo léo sự lan truyền cảm xúc. Tất cả chúng ta đều là một phần của "bộ dụng cụ cảm xúc" của người khác, dù cho làm cho tốt hơn hay tệ đi. Thực tế này đặt ra một tranh luận có sức nặng đối với sự thể hiện tự do những cảm xúc rất tiêu cực khi làm việc: Họ đã gây ảnh hưởng xấu tới những người tốt. Về mặt nào đó, những cảm xúc tích cực về một công ty, trong một phạm vi rộng, dựa vào cách người đại diện cho tổ chức đó khiến chúng ta cảm thấy thế nào.

Những người làm việc hiệu quả nhất trong các tổ chức dường như hiểu rõ điều này, họ dùng những tín hiệu cảm xúc của mình để cảm nhận những người khác phản ứng như thế nào và họ điều chỉnh một cách hoà hợp với phản ứng của chính mình để đẩy sự tương tác đi theo đúng hướng. Khi Tom Pritzker, Chủ tịch của Hyatt Hotels, cho tôi biết: "Chúng ta không thể đánh giá người phụ nữ ở bộ phận lễ tân chiếm được cảm tình của khách hàng với nụ cười rạng rỡ nhưng bạn có thể cảm nhận thấy lợi thế đó. (Thật ngẫu nhiên, những nụ cười lại là dấu hiệu cảm xúc mang tính lan truyền nhất, có sức mạnh khó cưỡng lại và khiến người đối diện cũng phải cười đáp lại. Nụ cười ngay bản thân nó tạo ra một cảm xúc tích cực.)

Cơ chế hoạt động của não tăng cường sự thấu cảm và cho phép sự hoà hợp về cảm xúc cũng tạo ra một lối mòn cho sự lan truyền cảm xúc. Bên cạnh vòng quay bắt nguồn từ hạnh hạch, những khu vực cơ bản (bao gồm bộ phận của não) điều chỉnh những chức năng phản thân và tự động cũng được tính đến. Những khu vực này hoạt động tạo ra một vòng liên kết sinh học chặt chẽ, lập lại trạng thái cân bằng sinh lý ở người khác và đây dường như là con đường khi cảm xúc truyền từ người này qua người khác.

Đây chính là cơ chế hoạt động khi ai đó có khả năng gây ảnh hưởng tới người khác. Theo Howard Friedman, nhà tâm lý học của trường Đại học California ở Irvine, quan sát: "Cốt lõi của khả năng hùng biện, tinh tế, sinh động trong giao tiếp dường như có liên quan tới khả năng diễn tả bằng nét mặt, giọng nói, cử chỉ và chuyển động cơ thể để chuyển tải cảm xúc". Nghiên cứu của Friedman chỉ ra những người giỏi truyền cảm xúc thường có khả năng làm lay chuyển và khích lệ tốt hơn những người khác, đồng thời nắm giữ trí tưởng tượng của chính mình.

Ở một mặt nào đó, việc thể hiện cảm xúc giống như là diễn kịch vậy. Tất cả chúng ta đều có hậu trường, nơi ẩn giấu mà chúng ta cảm nhận được cảm xúc, một sân khấu phía trước, xã hội nơi mà ta thể hiện những cảm xúc chúng ta lựa chọn để thể hiện. Sự chia tách giữa cuộc sống cộng đồng và đời sống tình cảm riêng tư cũng tương tự như sự chia tách giữa mặt tiền của một gian hàng và phía sau của nó. Việc thể hiện cảm xúc thường được điều khiển cẩn thận hơn khi tiếp xúc với khách hàng, và đối với "hậu trường" thì lại ngược lại, điều này có thể tạo ra điều rủi ro. Một người tư vấn cho rằng: "Nhiều nhà quản lý thường có sức thuyết phục hơn ở ngoài cơ quan lại cư xử rất ngớ ngẩn đối với nhân viên của mình". Nhưng hiệu trưởng một trường học than phiền với tôi về bộ trưởng của mình: "Ông ấy quá dửng dưng, hoàn toàn không thể hiện cảm xúc. Ông ta thật khó hiểu, tôi không biết làm thế nào để hiểu hết những gì ông ta nói với tôi, thật khó làm việc với ông ấy". Điều khiển và thể hiện cảm xúc kém có thể là một bất lợi lớn.

Kỹ năng xã hội, trong việc điều khiển cảm xúc người khác một cách khéo léo, bao gồm một số khả năng sau:

Ảnh hưởng: Sử dụng các chiến thuật hiệu quả để thuyết phục

Giao tiếp: Chuyển tải thông điệp rõ ràng và thuyết phục

Giải quyết xung đột: Đàm phán và giải quyết các bất đồng

Lãnh đạo: Khích lệ và chỉ dẫn

Tác nhân thay đổi: Đề xướng, thúc đẩy và điều khiển sự thay đổi.

ẢNH HƯỞNG

Sử dụng các chiến thuật hiệu quả để thuyết phục

Con người có khả năng:

• Khéo léo chiếm được cảm tình của người khác

• Thuyết trình tốt, cuốn hút người nghe

• Sử dụng các chiến thuật linh hoạt, tác động gián tiếp nhằm tạo nên sự đồng tình và ủng hộ

• Sắp xếp các sự kiện để có phương pháp hiệu quả

Một đại diện của một công ty Mỹ ở Tokyo đang hộ tống ông chủ của mình tới các cuộc họp với các đối tác Nhật Bản. Trên đường tới cuộc họp thứ nhất, người đại diện vốn nói tiếng Nhật rất trôi chảy đã đề xuất với ông chủ của mình rằng không nên để anh ta dịch trước mặt những người Nhật Bản mà hãy để người phiên dịch. Ông chủ của anh ta hoàn toàn đồng ý.

Tại sao vậy?

Anh này nói: "Họ sẽ nghĩ rằng tôi chỉ là một người phát ngôn đưa mọi thứ quay trở lại New York. Tôi muốn họ xem tôi như một người có quyền lực thực sự, luôn đưa ra các quyết định. Tôi muốn được biết đến như một người đưa ra những lời nói quyết định. Tôi có câu trả lời, chứ không phải là New York".

Sự nhạy cảm trước tác động của một vấn đề dường như rất nhỏ nhặt như thế cho thấy khả năng gây ra ảnh hưởng của con người. Ở mức độ cơ bản nhất, sự ảnh hưởng và thuyết phục phụ thuộc vào những cảm xúc đặc biệt trong mỗi người. Điều đó có thể là sự tôn trọng quyền lực của chúng ta, sự say mê về một dự án nào đó, sự nhiệt tình trước một đối thủ nào đó hay thể hiện sự không hài lòng đúng lúc trước một số hành động không công bằng.

Những người giỏi trong việc tạo ra ảnh hưởng đều có khả năng cảm nhận hoặc thậm chí nắm bắt trước được phản ứng của người đối thoại với những gì mà họ đưa ra và có thể dễ dàng hướng mọi người vào mục đích đã được lập trước của họ. Những chuyên gia ở

công ty tư vấn Deloitte & Touche là một ví dụ, họ hiểu rằng một lý lẽ dù đơn giản và hợp lý đến đâu cũng vẫn chưa đủ để có thể lôi kéo được khách hàng đứng về phía mình mà họ phải có khả năng cảm nhận được những lý lẽ nào là thích hợp để thuyết phục được khách hàng.[7] Khả năng đánh giá, nhận xét trong những kỹ năng này cũng cần được lưu ý đến khi nào thì những tranh luận mang tính lôgíc cần phải giảm bớt xuống và khi nào thì những lý lẽ cần hướng nhiều hơn về mặt tình cảm cũng sẽ khiến mức độ gây ra ảnh hưởng tăng lên.

Khả năng chiếm được cảm tình với người khác được xem như một đặc trưng của những cá nhân xuất sắc và thường thấy ở những nhà quản lý, giám đốc hay tổng giám đốc. Richard Boyatzis đã từng nói với tôi rằng: "Nếu bạn đang ở một vị trí thấp thì việc theo đuổi quyền lực ở mức độ quá cao và quá quan tâm tới việc có được tầm ảnh hưởng lớn sẽ khiến bạn vấp ngã, đặc biệt khi bạn luôn cố gắng để tạo ra một bầu không khí cũng như dáng vẻ của một người có quyền lực". "Giả sử nếu bạn được thăng chức giám đốc phụ trách bộ phận bán hàng và bạn luôn cố gắng gây ấn tượng với mọi người bằng cách tạo ra một khoảng cách hay một tình huống giả tạo nào đó và bạn lại khoác trên người những bộ veston đắt tiền thì điều đó càng khiến bạn trở nên xa lạ với mọi người hơn".

Những nhà quản lý tài giỏi sẽ sử dụng phương thức như gây ấn tượng bằng cách quản lý, đưa ra những đòi hỏi về nguyên nhân và các số liệu, tranh luận hoặc hành động sâu sắc, thiết lập liên minh và những hỗ trợ từ phía sau, tập trung vào thông tin chính. Chẳng hạn như một nhà quản lý xuất sắc được giao nhiệm vụ kiểm tra chất lượng sản phẩm của một nhà máy sản xuất lớn. Điều đầu tiên mà anh ta làm là đổi tên cho các dịch vụ chất lượng, một sự khôn khéo nhưng là một nước đi quyết định: "Hình ảnh mà tôi muốn tạo ra không phải là một tổ chức cảnh sát mà nó còn phải cung cấp hỗ trợ kỹ thuật. Hiện tại chúng ta đang theo dõi sát sao những phản ánh của khách hàng và những người sản xuất vẫn không cảm thấy bị giám sát."

Hành động gây ấn tượng sâu sắc có thể thu hút được sự chú ý cũng như chiếm được cảm tình nhiều hơn; nếu được thực hiện hoàn hảo thì đó sẽ là một trong những chiến lược gây ảnh hưởng có hiệu quả nhất. "Ấn tượng sâu sắc" không nhất thiết là sự biểu hiện bề ngoài; đôi khi hiệu quả lại được cảm nhận thông qua những hàm ý hết sức giản đơn. Một người bán hàng giỏi đã gây một ấn tượng mạnh với một khách hàng tiềm năng bằng việc bỏ ra gần như một ngày sửa chữa một sản phẩm do khách hàng đã mua từ một đối thủ cạnh tranh!

Điều khiến anh ta có được khách hàng đó là hành động gây ấn tượng mạnh về dịch vụ mà khách hàng tương lai của anh mong đợi. Anh nói: "Họ đã vô cùng ngạc nhiên".

Đầu tiên, hãy tạo dựng quan hệ

Đồng cảm có ý nghĩa quyết định đối với việc gây ảnh hưởng; thật khó để có được một ảnh hưởng tích cực đối với người khác mà trước tiên không cảm nhận được việc họ cảm thấy thế nào và hiểu thế nào về vị trí của họ. Những người không giỏi trong việc đọc các dấu hiệu cảm xúc của người khác và cũng không giỏi cả trong những mối quan hệ xã hội thì cũng rất khó khăn trong việc tạo ra ảnh hưởng. Bước đầu tiên trong việc tạo ra ảnh hưởng là phải thiết lập được mối quan hệ thân thiện.

Đối với một nhà phân tích kinh tế của công ty dầu ăn toàn cầu của Mỹ thì điều đó có nghĩa là thay đổi cách thức tiếp cận của anh ta với các đại diện của một Ngân hàng Nam Mỹ. Anh ta nói rằng: "Tôi luôn phải giao dịch vì thế ngân hàng đóng một vai trò rất quan trọng và ở Ngân hàng Nam Mỹ mối quan hệ có ý nghĩa rất lớn, nhất là khi bạn đang kinh doanh. Tôi có thể gọi cho một đại diện thương mại và nói với anh ta rằng: "Tôi đang có một vấn đề và thế là họ sẵn sàng cộng tác với tôi giúp tôi giải quyết vấn đề một cách trôi chảy". Cách ứng xử của anh ta rất khéo: Anh gặp gỡ với rất nhiều người đại diện quan trọng trong một quán cà phê, thong dong bàn tán về cuộc sống, gia đình và bản thân mà không bàn đến công việc.

Tương tự, những kỹ năng của một nhà quản lý được sử dụng để thuyết phục một ứng cử viên giỏi đảm nhiệm công việc đòi hỏi phải di chuyển đến một thành phố khác. Anh ta biết rằng ứng cử viên có triển vọng rất thích được chèo thuyền, vì thế anh ta chỉ cho cô ấy bến du thuyền hoặc anh ta lợi dụng sở thích cưỡi ngựa của người chồng của ứng cử viên triển vọng, bằng cách giới thiệu anh chồng với những người thích cưỡi ngựa để anh ta đồng ý đến cùng với ứng viên tiềm năng.

Việc thuyết phục sẽ hiệu quả hơn với việc tạo nên một sự gắn kết hay một sự tương đồng; dành thời gian để thiết lập một mối quan hệ thân thiết là một bước đi cần thiết. Một vị chủ tịch hội đồng quản trị ít khi tiếp xúc với công nhân và luôn giữ khoảng cách đưa ra một thông báo có thể ít tính thuyết phục hơn là cũng thông báo ấy do quản đốc - một người thường xuyên tiếp xúc hàng ngày với công nhân đưa ra. Vì thế, chiến lược về việc thay đổi toàn diện trong một tổ chức lớn chính là việc sử dụng mạng lưới các nhà

lãnh đạo trong tổ chức đó, các cá nhân trong cùng một nhóm làm việc mà mọi người đều biết, đều quý mến và kính trọng.

Ở những cấp độ hiệu quả cao hơn, những người thực sự có ảnh hưởng thường dựa vào những chiến lược gián tiếp để vô hình chung họ không trực tiếp phải tham dự vào. Họ có phe thứ ba đưa ra những lý lẽ quyết định, thiết lập các chuỗi ảnh hưởng; họ thiết lập nên những liên minh hậu thuẫn hiệu quả hoặc sắp xếp việc đưa thông tin theo những cách thức thật khéo léo để mọi người đều có thể dễ dàng đi đến được sự đồng thuận theo ý muốn của họ.

Quy tắc ngón tay cái là tạo dựng được sự đồng thuận, đó chính là điều cốt yếu, tuy nhiên điều này lại thường hay bị bỏ qua. Trong một nghiên cứu về các quyết định chiến lược ở 356 công ty của Mỹ, hơn một nửa số công ty này chưa bao giờ áp dụng điều này hoặc có thực hiện thì chỉ thực hiện một phần hoặc thậm chí bỏ qua ngay ở giai đoạn đầu.

Lý do phổ biến nhất giải thích cho sự thất bại của các kế hoạch này là những người đứng đầu Hội đồng quản trị rất độc đoán, luôn cố gắng áp đặt ý kiến của họ thay vì tạo nên một sự đồng tình. 58% các kế hoạch của Hội đồng quản trị sẽ bị phản đối nếu áp dụng chính sách đọc đoán. Nhưng khi Hội đồng quản trị hội ý các đồng nghiệp của mình để xem xét lại những ưu tiên dài hạn của họ thì những kế hoạch chiến lược áp dụng được thông qua là 96%. Theo Paul Mc Nutt, giáo sư về lĩnh vực quản lý thuộc trường Đại học Bang Ohio, người đã tiến hành nghiên cứu này, cho rằng: "Nếu bạn lôi kéo được một số người tham gia vào ít nhất một vào trong số những bước đi của các tiến trình này thì họ sẽ trở thành người tuyên truyền thay cho bạn".

Thất bại trong việc thuyết phục

Người ta tổ chức một bữa tiệc quyên góp tiền từ thiện - xây dựng trường mẫu giáo cho trẻ em nghèo, con của những bà mẹ đơn thân. Một nghệ sĩ danh tiếng trong nước đã mời khoảng 100 người bạn của mình tới dự một buổi biểu diễn đặc biệt những tác phẩm mới nhất của bà và một bữa ăn tối do một vài nhà hàng địa phương đóng góp. Sau bữa ăn, chủ nhà tập hợp mọi người ở khu vực bãi cỏ và giới thiệu người đứng đầu tổ chức bảo trợ cho trường mẫu giáo và bà đã phân tích tỉ mỉ về các sự kiện trong cuộc đời khiến bà quyết định làm công việc này. Sau đó, bà đã đưa ra kể lể dài dòng về việc trường học đã bắt đầu như thế nào. Tiếp đó, bà tiếp tục nói về lịch sử của trường, với rất nhiều chi tiết tỉ mỉ.

Một buổi nói chuyện có lẽ sẽ hiệu quả nếu như nó chỉ kéo dài trong vòng 10 phút thay vì một tiếng đồng hồ. Chủ nhân buổi nói chuyện đó thậm chí còn không giới thiệu một số người mẹ và một số thầy cô giáo mà đáng ra họ sẽ phát biểu một vài lời.

Khán giả ban đầu tỏ vẻ cảm thông nhưng cũng đã bắt đầu giãn ra. Bụi bẩn và đi kèm với việc bị muỗi cắn.

Cuối cùng, chồng của người chủ nhà, một quý ông có vẻ khó tính đứng dậy và đi thẳng tới chiếc bàn để bánh và nói to: "Quá nhiều rồi đấy! Những chiếc bánh sắp hỏng rồi đây này".

Lập tức tất cả những khuôn mặt mang dáng vẻ của một cử toạ chăm chú lắng nghe đã không còn nữa, mọi người bắt đầu hướng về phía món ăn tráng miệng.

Có nhiều người tuy ý định của họ tốt song họ lại thất bại trong việc kết nối cảm xúc của mình với những khán giả và sẽ rơi vào mức tận cùng thấp nhất của việc gây ảnh hưởng: Họ có ý định tốt nhưng họ lại thiếu các phương tiện truyền tải thông điệp của họ. Lời trách móc thẳng thắn của chồng bà chủ hàm chứa tâm trạng của khán giả vào thời điểm đó giá trị hơn là bài phát biểu của hiệu trưởng dài dòng.

Những người quá dựa dẫm vào việc thuyết phục và những phương tiện hỗ trợ như đi quá sâu vào việc phân tích dự án hay phân tích những số liệu thống kê cũng có thể khiến họ bị thất bại. Cần phải có sự liên hệ với cảm xúc của người nghe nhưng những người dẫn chương trình kém cỏi thường sa đà vào lối phân tích lê thê, dài dòng như thế, tuy được trình bày một cách công phu song lại không chạm đến cảm xúc của người nghe. Nếu không đọc được chính xác mức độ tiếp thu ý kiến của người nghe thì những ý kiến đó có nguy cơ rơi vào những đôi tai điếc, thờ ơ hay thậm chí là thù địch.

Cho dù trí tuệ của chúng ta có sáng suốt đến mấy thì sự sáng suốt đó cũng sẽ không phát huy tác dụng nếu chúng ta không có tài thuyết phục. Điều này đặc biệt đúng trong những lĩnh vực đòi hỏi nhiều chất xám như lĩnh vực khoa học kỹ thuật, y và luật, hay trong quản lý nói chung. Giám đốc nghiên cứu của một trong những công ty môi giới lớn nhất Phố Wall đã nói thẳng luôn với tôi là: "Để làm được công việc của chúng tôi, bạn phải giỏi trong lĩnh vực số học. Tuy nhiên, có được điều đó vẫn chưa đủ, bạn phải cần phải có khả năng thuyết phục nữa".

Những dấu hiệu cho thấy sự yếu kém trong khả năng thuyết phục bao gồm:

• Không thành công trong việc tạo dựng liên minh

• Quá dựa dẫm vào một chiến lược quen thuộc thay vì lựa chọn một chiến lược tốt nhất

• Chỉ đi theo một quan điểm cho dù có ý kiến đóng góp

• Bị phớt lờ hoặc không thành công trong việc thu hút sự quan tâm

• Có tác động tiêu cực.

Kẻ lôi kéo nham hiểm

Đối với kiểu người này thì bề ngoài là trên hết. Anh ta sẽ cưới một cô vợ thuộc một gia đình quyền quý và bản thân anh ta luôn được đánh bóng thông qua nghệ thuật giao tiếp. Là một nhà quản lý có vị trí khá cao trong ngành công nghiệp Đức, anh ta được giao phụ trách bộ phận thuế với mức lương hàng năm hơn 1 tỷ đô la. Tuy nhiên, trong công việc anh ta chỉ tập trung vào việc lấy lòng cấp trên và gây ấn tượng với những người mà anh ta gặp. Nhưng đối với nhân viên của mình, anh ta là một tên bạo chúa.

“Khi bạn gặp anh ta bạn, có thể bị anh ta hấp dẫn nhưng những người làm việc cho anh ta thì luôn sợ hãi dè dặt với anh ta”, tôi đã được một nhà tư vấn, người đã từng thuê anh ta làm quản lý, cho biết điều này. “Anh ta không bao giờ tôn trọng những người làm việc dưới quyền anh ta. Nếu làm không tốt sẽ bị anh ta quát mắng; nếu làm tốt thì anh ta chẳng nói gì. Anh ta khiến cho những người này mất hứng. Cuối cùng Giám đốc điều hành đã quyết định sa thải anh ta. Tuy nhiên, nhờ việc tạo được ấn tượng tốt ngay từ ban đầu nên lập tức anh ta lại có được một công việc ở một vị trí khá cao”.

Viên quản lý người Đức này là ví dụ điển hình cho những người có thể leo lên những vị trí cao những toan tính chính trị hơn là đòi hỏi năng lực thực sự. Họ là những người “nhìn lên rất giỏi, nhưng nhìn xuống thì rất tệ. Vì họ thực sự không quan tâm”. Vị cố vấn đã nói với tôi: “Họ rất ích kỷ, không quan tâm tới người khác, chỉ lo cho bản thân mình mà không cần có bổn phận với những nơi anh ta làm việc”.

Sự hấp dẫn bề ngoài và sự giả tạo không làm cho quyền lực của

bản thân họ tăng thêm; sự giả tạo và luôn gây ra những điều bất lợi tới cả tập thể sớm muộn rồi cũng bị mọi người phát hiện ra. Quyền lực thực sự cũng như là năng lực thực sự khác xa với những mưu mô toan tính, tìm mọi cách để đạt được thành công bằng bất cứ mọi giá. Năng lực biểu hiện trong khả năng gây ảnh hưởng được xã hội hoá và nó hoà hợp với mục tiêu chung hơn là sự ích kỷ.

Theo một nhà phân tích về sự ảnh hưởng tại gần 300 văn phòng công ty thì: "Chúng tôi không thể tìm thấy một cá nhân có tài nào đạt được vị trí, danh tiếng của mình nhờ vào những tổn thất của người khác hay của công ty họ".

GIAO TIẾP

Lắng nghe một cách thành thật và chuyển tải những thông điệp mang tính thuyết phục

Con người có những khả năng sau:

• Đạt hiệu quả trong việc thoả hiệp, cảm xúc luôn phù hợp với thông điệp

• Giải quyết ổn thoả những vấn đề khó khăn

• Luôn lắng nghe, tìm kiếm sự cảm thông, hiểu biết lẫn nhau và luôn cởi mở chia sẻ đầy đủ thông tin

• Luôn cởi mở trong giao tiếp và luôn biết lắng nghe, sàng lọc những tin tốt cũng như tin xấu.

Đối với Bill Gates - ông chủ tập đoàn máy tính Microsoft, thứ quan trọng là một địa chỉ thư điện tử; còn đối với Martin Edelston - Giám đốc của Boardroom Inc. - thì đó là một hộp thư đóng góp ý kiến đã cũ. Và đối với Jerry Kalov, Chủ tịch tập đoàn điện tử Cobra Electronics, thì đó là một số máy lẻ mà chỉ có nhân viên của ông mới biết. Bất cứ cuộc gọi nào vào số máy bí mật này cũng đều được ưu tiên; ông luôn nhấc máy mỗi khi nó đổ chuông.

Mỗi phong cách giao tiếp trên đều thể hiện một cách thức khác nhau khi giải quyết những tình huống tiến thoái lưỡng nan của mỗi một ông chủ: "Có phải họ đang nói cho tôi chỉ những gì họ muốn tôi nghe thay vì những gì tôi cần biết?" Kalov có ý tưởng về đường dây điện thoại riêng của ông từ rất lâu trước khi ông trở thành Chủ tịch tập đoàn. Kalov nhớ lại: "Tôi thường xuyên có rất nhiều ý kiến muốn đóng góp, nhưng ông chủ lúc đó của tôi lại

không muốn nghe, bởi ông ấy luôn muốn được khen ngợi". "Hoặc có thể ông ấy không đồng ý với điều đó. Vì thế, tôi đã cảm thấy như mình có ý kiến hay nhưng tôi lại không thể liên lạc được... Ai biết được ý tưởng sáng giá tiếp theo sẽ xuất phát từ đâu?"

Kalov cũng cho biết thêm là một đường dây điện thoại hoạt động hiệu quả hơn là việc quản lý nhân viên bằng cách cứ đi lại kiểm tra bởi vì mọi người có thể sẽ cảm thấy bị áp lực khi gặp trực tiếp và nói chuyện với giám đốc điều hành hoặc có thể họ cảm thấy ngại khi tiếp cận với anh ta. Đường dây điện thoại như thế này cho phép họ cảm thấy thoải mái hơn cũng như tự tin hơn khi giao tiếp với cấp trên của mình. Điều này khiến cho các cuộc nói chuyện trở nên cởi mở hơn.

Những kênh thông tin như thế là hết sức có lợi. Một mẩu giấy nhắn trong chiếc hộp đóng góp ý kiến cho Edelson là của một nhân viên cấp dưới - thông thường một người nào đó sẽ không bao giờ nói với ông ta về việc tiết kiệm cho công ty nửa triệu đô la một năm. Ý tưởng của nhân viên vận chuyển thư này là giữ cho những bưu kiện của công ty ở mức giới hạn là 4 bảng. Với việc giảm 1/8 kích cỡ của các cuốn sách mà công ty gửi đi thì khoản tiết kiệm tích luỹ lại được là rất đáng kể.

Việc tạo ra một bầu không khí cởi mở không phải là một hành động tầm thường. Lời than phiền nhiều nhất đối với các công nhân Mỹ là rất ít giao tiếp với chủ; 2/3 số công nhân này cho rằng điều đó cản trở việc họ thực hiện công việc một cách tốt nhất.

Mark Lochr, Giám đốc điều hành tại Salomon Smith Barney, đã nhận xét thế này: "Bạn sẽ biết được giá trị của một con người khi bạn giao tiếp cởi mở với người đó". "Khi giao tiếp cởi mở bạn có thể thấy được khả năng tốt nhất của một người nào đó như: năng lực, khả năng sáng tạo. Ngược lại nếu bạn không thực sự cởi mở thì họ chỉ như là bánh rằng trong cỗ máy, khiêm tốn, bình thường".

Tâm trạng và ý nghĩa

"Bà chủ tôi luôn che giấu tất cả những cảm xúc của bà ấy", Giám đốc phụ trách quảng cáo của một công ty truyền thông có doanh thu 2 tỷ đô la/năm đã phàn nàn với tôi như thế. "Bà ấy chưa bao giờ khen bất kể điều gì tôi làm. Tôi vừa mới giành được hợp đồng trị giá gần gấp đôi số tiền 300.000 đô la cho các hoạt động quảng cáo trong vòng một năm. Khi tôi nói với bà ấy thì bà ấy thay vì nói: "Cô đã làm tốt lắm!" thì bà ấy lại nói: "Đương nhiên là họ chấp nhận yêu cầu của cô rồi - đó là một hợp đồng lớn mà". Không một

chút xúc cảm nào trong giọng nói của bà ấy, không một chút ấm áp, hay tán đồng. Nói xong bà ấy đi luôn. Khi tôi kể về hợp đồng của mình với các giám đốc bán hàng thì họ đều khen ngợi tôi. Đó thực sự là một hợp đồng lớn nhất mà tôi đã từng làm và chỉ mình bà chủ tôi là không ghi nhận tất cả những nỗ lực mà tôi bỏ ra để có được hợp đồng đó".

Giám đốc bộ phận đó tiếp tục: "Tôi đã bắt đầu cảm thấy có điều gì đó không ổn với mình, nhưng có rất nhiều người cũng có cảm giác giống như tôi về bà ấy: Bà ấy không bao giờ bộc lộ bất cứ một cảm xúc cụ thể nào hay có bất kỳ một sự khuyến khích nào - từ những điều nhỏ nhất hay lớn nhất... Nhóm của chúng tôi là nhóm làm việc rất hiệu quả nhưng lại không có bất cứ một ý niệm nào về sự liên hệ với bà ấy".

Trở thành một người giỏi trong giao tiếp là điều cốt yếu trong mọi kỹ năng xã hội. Đối với các nhà quản lý, khả năng giao tiếp giúp phân biệt rõ những người tài giỏi với những người trung bình và những người kém; thiếu đi khả năng này giống như bà chủ của người quản lý kia rất có thể làm mất đi sự hưng phấn.

Lắng nghe, chiếc chìa khoá dẫn tới sự đồng cảm cũng rất quan trọng trong giao tiếp. Kỹ năng nghe - gồm việc đặt ra những câu hỏi sắc bén, cởi mở và thấu hiểu, không cắt ngang, tìm sự gợi ý - chiếm 1/3 đánh giá của mọi người một người giao tiếp hiệu quả. Do đó thật dễ hiểu khi lắng nghe là một trong những kỹ năng nghề nghiệp cần được trau dồi thường xuyên.

Việc làm chủ được tâm trạng của mình là cần thiết để có được hiệu quả giao tiếp tốt.

Chúng ta đang ở trong tâm trạng như thế nào không quan trọng, điều quan trọng là phải biết kiềm chế bản thân và tự chủ. Việc giữ được thái độ trung lập là biện pháp tốt nhất trong khi làm việc với người khác bởi nó giúp ta có được cảm giác không day dứt và cho phép ta thích nghi được với mọi hoàn cảnh. Điều này giống như việc để một chiếc ô tô về số 0 để chúng ta có thể dễ dàng chuyển sang số lớn hơn hoặc nhỏ hơn khi cần thiết.

Giữ bình tĩnh

Bị rơi vào trạng thái tiêu cực mạnh giống như một chướng ngại vật cản trở sự phối hợp nhịp nhàng. Nếu chúng ta trò chuyện với một ai đó trong một tâm trạng nặng nề thì người đó có thể nghĩ rằng chúng ta không sẵn sàng hoặc như nhà xã hội học Irving

Goffman gọi đó là "sự xa cách" - vờ nói chuyện trong khi tâm trí lại để tận đâu.

Khả năng "giữ bình tĩnh" giúp cho chúng ta có thể dẹp được mối bận tâm sang một bên trong một khoảng thời gian, giữ được sự linh hoạt trong các câu trả lời thiên về cảm xúc riêng của chúng ta. Trên thế giới, khả năng "giữ bình tĩnh" này rất được ngưỡng mộ, thậm chí ở cả nền văn hoá mà trong những trường hợp cụ thể người ta mong muốn chứng kiến sự bối rối hơn là một thái độ bình tĩnh. Những người có thể tự chủ trong các tình huống khẩn cấp hoặc khi phải đối mặt với nỗi đau buồn hay sợ hãi của người khác đều có ý thức tự chủ, nói chuyện trôi chảy và giữ được sự tham gia một cách có hiệu quả. Ngược lại, những người luôn trong tâm trạng nặng nề thường ít khi sẵn sàng trò chuyện cho dù thời điểm hiện tại lúc đó yêu cầu.

Một nghiên cứu về các nhà quản lý cấp cao và cấp trung cho thấy những người được cho là giao tiếp tốt đều mang một phong thái điềm tĩnh, tự chủ và kiên nhẫn, cho dù tâm trạng của họ lúc đó như thế nào đi chăng nữa. Họ có thể dẹp sang một bên những cảm xúc riêng của họ thậm chí kể cả khi những cảm xúc hết sức xao động để dành toàn bộ thời gian của mình cho người mà họ đang giao tiếp. Chính vì thế, những nhà quản lý này có thể dành thời gian cần thiết để nắm bắt những thông tin và tìm cách trở thành người có ích, trong đó có việc đưa ra những ý kiến phản hồi mang tính chất xây dựng. Thay vì nhún vai xua đuổi hay chỉ trích nặng nề, họ phân biệt rõ ràng điều gì là tốt và điều gì là xấu và làm thế nào để giữ cho mọi việc thật trôi chảy... Họ rèn luyện việc kiểm soát tình cảm, giữ bình tĩnh để luôn sáng suốt với những gì họ nghe được, giữ được sự nhã nhặn trong các câu trả lời của mình thay vì chỉ áp dụng một lối suy nghĩ cho tất cả các trường hợp.

Trở thành người cởi mở, hướng ngoại không phải là một sự đảm bảo để trở nên khéo léo trong giao tiếp. Khéo léo trong giao tiếp ở môi trường văn hoá này hay một hệ thống xã hội này có thể sẽ thất bại nặng nề khi áp dụng trong một nền văn hoá hay xã hội khác.

Tuy nhiên, đôi khi tác động tích cực lại là khiến cho người khác thật thoải mái và không bị làm phiền bởi sự cởi mở của mình. Đối với những nhân viên của một khu nghỉ mát nổi tiếng ở Tây Nam nước Mỹ thì giao tiếp hiệu quả lại không tương đồng với việc quá, cởi mở, thân thiện hay quá hướng ngoại. Trong môi trường như thế, những con người quá dễ dãi và nói nhiều đều bị khách coi như những người hay quấy rầy. Du khách đến đây là để tìm thấy

sự yên tĩnh, riêng tư vì thế khu nghỉ mát yêu cầu các nhân viên của mình cần phải biết thân thiện và có ích khi cần thiết nhưng bên cạnh đó cũng cần phải hoàn toàn kín đáo.

QUẢN LÝ XUNG ĐỘT

Đàm phán và giải quyết những bất đồng

Con người có những khả năng sau:

1. Giải quyết những tình huống khó khăn và giao tiếp với những người khó tính một cách khôn khéo và linh hoạt

2. Nhận biết những bất đồng tiềm ẩn, giữa quyết tranh chấp hoặc giúp giảm nhẹ bất đồng

3. Khuyến khích tranh luận cởi mở

4. Đưa ra giải pháp thoả đáng.

Mark Lochr, Salomon Smith Barney cho biết: "Một chủ ngân hàng đang muốn bán một công ty kinh doanh đồng cho các nhà đầu tư, anh ta cần một chuyên gia trong lĩnh vực khai thác mỏ viết về nó để anh ta có thể thuyết phục mọi người. Nhưng chuyên gia nghiên cứu đã từ chối, khiến chủ ngân hàng hết sức thất vọng. Tôi là Giám đốc của trung tâm nghiên cứu đó nên chủ ngân hàng đã tìm đến và phàn nàn với tôi về việc này."

Tôi đã đến gặp chuyên gia nghiên cứu, người đã từng nói với tôi rằng anh bận quá nhiều việc. Anh làm việc 70 đến 80 tiếng một tuần, phải kết thúc việc phân tích cho 18 công ty vào cuối tháng, tiến hành 100 cuộc điện thoại, tham dự các cuộc họp ở Boston - và bài viết này có thể sẽ chiếm của anh thêm 40 tiếng đồng hồ nữa. Sau khi chúng tôi nói chuyện, anh ta đã quay trở lại gặp chủ ngân hàng và giải thích rằng anh ta đang ngập lụt trong công việc, nhưng anh ta nói: "Nếu ông muốn tôi tham gia, tôi sẽ nhận lời."

"Ngay sau khi hiểu ý của chuyên gia nghiên cứu, Chủ ngân hàng đã quyết định tìm cách khác để thực hiện ý định của mình. Nhưng mọi việc cũng không sáng sủa hơn, tất cả mọi người cũng đều rất bận bịu và bị công việc nhấn chìm, chẳng ai còn biết đến ai nữa. Họ đều có xu hướng nghĩ rằng không có ai bận bằng họ, họ đưa ra những yêu cầu khẩn thiết".

"Thật khó để thuyết phục người khác dành thời gian để lắng nghe mình. Tình trạng này sẽ tiếp tục cho đến khi nào bạn biết lắng

nghe người khác và chỉ khi nào bạn cảm nhận được người khác đang nghĩ gì, bạn mới có thể đưa ra được những lý do hợp lý thuyết phục họ mua cái mà bạn muốn."

Một trong những kỹ năng giải quyết tranh chấp là coi những khó khăn là tất yếu và từng bước tiến hành kiểm soát những vấn đề có liên quan đó. Ở đây, Lochr đã chỉ ra rằng, nghệ thuật lắng nghe và cảm thông là rất quan trọng. Một khi Chủ ngân hàng đầu tư hiểu được hoàn cảnh của chuyên gia nghiên cứu thì anh ta sẽ trở nên dễ dãi hơn - và tranh chấp sẽ kết thúc.

Nghệ thuật ngoại giao và giải quyết tranh chấp là tối quan trọng đối với thành công của các ngành nghề như kiểm toán, cảnh sát, báo chí... hay bất cứ loại nghề nào mà mọi người phụ thuộc vào nhau dưới tác động của áp lực. Một trong những kỹ năng của người kiểm toán thuế mà chính phủ Mỹ đưa ra là khả năng thể hiện một vị trí đặc biệt theo cách tạo ra rất ít hoặc hầu như không động chạm đến phẩm cách của người khác. Từ dùng để gọi tên kỹ năng này là sự tế nhị. Theo báo chí của Mỹ, khả năng nhận ra những nguồn tranh chấp tiềm tàng, chịu trách nhiệm cho vai trò riêng của một ai đó, xin lỗi nếu cần thiết, và sẵn sàng thoả thuận một cách cởi mở được đánh giá rất cao.

Giải mã những dấu hiệu

Đại diện thương mại Mỹ, bà Charlene Barshefsky, sau hàng tháng tiến hành đàm phán, cuối cùng cũng đã tiếp cận được với chính phủ Trung Quốc để đi đến thoả thuận đưa ra chính sách khẩn cấp về việc cấm in ấn và sao chép các bộ phim, đĩa compact và phần mềm vi tính của Mỹ. Nhưng bằng cách nào? Bà Barshefsky đã từ chối chấp nhận lời đề nghị "cuối cùng" của họ. Với bà, tất cả đều không tương xứng. Lần này, người dẫn đầu đoàn đại biểu Trung Quốc đã phải cảm ơn bà, ông đã nói với bà rằng ông sẽ trả lời bà vào một ngày khác và nhìn bà một cách thân thiện. Cử chỉ đơn giản và tế nhị đó cho thấy bà đã chiến thắng và giành được sự hợp tác của họ.

Barshefsky đã quan sát rất kỹ khuôn mặt của những người tham dự cuộc họp hôm đó. Bà có cảm giác bầu không khí ít gay gắt hơn rất nhiều so với những cuộc họp căng thẳng, không có kết thúc trước đây. Hôm đó, mọi người không có nhiều phản ứng tiêu cực và có rất ít câu hỏi được đặt ra - một sự thay đổi lớn trong cuộc đối thoại đầy thử thách gay go, đã đánh dấu những vòng đàm phán sớm của cuộc thương thảo.

Khả năng đọc được suy nghĩ của đối phương trong khi đàm phán là một yếu tố quan trọng quyết định thành công. Một trong những vị luật sư của tôi, ông Robert Freedman, đã nói về các hợp đồng: "Chủ yếu là thuộc về tâm lý. Các hợp đồng không chỉ là những câu chữ mà còn hàm chứa cảm xúc - là điều các bên nghĩ và cảm nhận".

Những người giỏi về thương thuyết nhận ra rằng thể hiện cảm xúc là một điều hết sức tự nhiên trong bất cứ một cuộc thương thuyết nào. Người thương thuyết tốt nhất có thể cảm nhận được quan điểm gì sẽ gây bất đồng với bên đối phương và thừa nhận nó, trong khi đó nhấn mạnh rằng nhượng bộ trong các điều khoản điểm mà không có sự ảnh hưởng của cảm xúc.

Ở một khía cạnh nào đó, một cuộc đàm phán có thể được coi là một biện pháp để giải quyết các vấn đề, liên quan đến hai bên. Lý do của các cuộc đàm phán, dĩ nhiên là để mỗi bên đều thoả mãn và để thuyết phục bên kia đồng ý theo ý mình. Nhưng bất kỳ hành động đồng ý đàm phán nào cũng cho thấy rằng đưa ra các vấn đề chung và có khả năng đi đến một giải pháp làm hài lòng cả hai. Trong trường hợp như vậy, đàm phán là một hành động mang tính hợp tác, chứ không phải cạnh tranh. Thực vậy, theo Herbert Kelman, một nhà tâm lý học tại Đại học Harvard, chỉ ra rằng bản thân tiến trình thương thuyết đã hàm chứa ý hợp tác giữa các bên tranh chấp. Việc họ cùng nhau giải quyết các vấn đề sẽ giúp cải thiện mối quan hệ của họ.

Giải pháp đó yêu cầu mỗi bên không những chỉ hiểu quan điểm của bên kia mà phải hiểu cả nhu cầu và sự e ngại của họ. Sự thấu cảm này, theo Kelman quan sát, sẽ làm cho mỗi bên "có khả năng tốt hơn để thuyết phục phía đối tác tạo những thuận lợi cho mình, hay nói cách khác là bằng cách đáp ứng những nhu cầu của bên kia, để tìm cách mà theo đó cả hai bên đều có lợi."

Kênh đàm phán

Đàm phán, hầu hết là không chính thức, xảy ra mọi lúc. Hãy xem dưới đây là một cuộc đàm phán giữa một nhà sản xuất với một cửa hàng bán lẻ sản phẩm của họ:

"Tôi đã chấm dứt làm đại lý một trong những mặt hàng chính của chúng tôi, đó là nữ trang", chủ một cửa hàng nhỏ cho hay. "Tôi muốn đàm phán một thương vụ tốt hơn với nhà phân phối - chúng tôi đã từng là một đại lý rất tốt cho họ - nhưng anh ta đã nhận được một lời mời tốt hơn từ một cửa hàng trong thị trấn, tôi

đã đưa một đề nghị, nhưng cửa hàng kia đã giành được vị trí này - mà công ty chỉ muốn có một đại lý trong thị trấn. Vì thế, chúng tôi không thể tiếp tục."

Các kênh phân phối này rất quan trọng đối với sự tồn tại của các nhà sản xuất, bởi các đại lý bán lẻ phụ thuộc vào các nhà sản xuất. Nhưng các bên đều có rất nhiều sự lựa chọn. Kết quả là một cuộc thương thuyết giải quyết các vấn đề này sẽ diễn ra, người ta sẽ xét đến các điều khoản thanh toán và hạn giao hàng.

Trong một cuộc khảo sát những nhà bán lẻ ở một loạt các cửa hàng bán lẻ, mỗi người trong số họ được trữ hàng trị giá từ 15 đến 30 triệu đô la. Thương thuyết là một công cụ đo chính xác mối quan hệ giữa nhà sản xuất và người bán lẻ. "Theo dự đoán, khi thương thuyết thực sự là những cuộc xung đột, tất yếu sẽ có những lời đe doạ và những yêu cầu, nó sẽ gây ảnh hưởng không tốt đến tương lai của mối quan hệ, người mua sẽ cảm thấy bực mình và thất vọng và sẽ không mua sản phẩm đó nữa." Nhưng có những mối quan hệ, sự tranh cãi được coi như là quy luật để giải quyết vấn đề hay đạt được thoả hiệp.

Lời đe doạ và những đòi hỏi chỉ làm tồi tệ kết quả đàm phán. Theo như cuộc khảo sát cho thấy, thậm chí khi một bên có quyền lực hơn hẳn phía bên kia, tinh thần hào hiệp vẫn là một chiến lược giành chiến thắng trong dài hạn, đặc biệt khi các bên còn tiếp tục tiến hành các thương vụ. Đây cũng là lý do giải thích khi một nhà bán lẻ hoàn toàn phụ thuộc vào một nhà sản xuất độc quyền, đàm phán thường không mang tính ép buộc, mong muốn có một mối quan hệ lâu dài và phụ thuộc lẫn nhau; một tinh thần hợp tác luôn luôn là tốt nhất.

Giải quyết tranh chấp một cách sáng tạo

Một đêm, khi Linda Lantieri đang đi bộ dọc xuống một con đường vắng vẻ, nguy hiểm với những toà nhà bị bỏ hoang thì đột nhiên, không biết từ đâu, có ba thiếu niên chừng 14 tuổi bao vây. Một trong số đó rút ra một con dao lưỡi dài và đe doạ:

"Đưa ví cho tao! Ngay lập tức!", tên cầm dao huýt lên một tiếng.

Mặc dù rất sợ hãi, Lantieri vẫn giữ bình tĩnh, hít thở thật sâu và trả lời một cách lạnh lùng:

"Tôi thấy không được thoải mái lắm. Các cậu biết đấy, các cậu chỉ là những cậu bé. Tôi băn khoăn liệu các cậu có thể bước ra sau lùi lại một chút không".

Lantieri bước lên vỉa hè, cô hết sức ngạc nhiên vì bọn chúng lui lại thật.

“Cảm ơn. Giờ tôi muốn nghe điều cậu vừa nói với tôi, nhưng nói thật là tôi hơi sợ con dao cậu cầm. Tôi không biết liệu cậu có thể bỏ nó đi được không?”

Sau một hồi lâu im lặng, tên cầm dao đã cất con dao vào trong túi. Lantieri cầm lấy ví của mình và rút ra tờ 20 đô la nhìn thẳng vào mắt của tên cầm dao và hỏi: “Tôi có thể đưa tiền cho ai đây?”

“Tao” - tên này nói.

Cô nhìn lướt qua hai tên còn lại có ý muốn hỏi xem chúng có đồng ý không. Một trong hai tên gật đầu.

“Được”, cô nói và đưa cho tên cầm đầu 20 đô la, “Giờ thì tôi sẽ ở lại đây còn các anh đi.”

Với vẻ bối rối trên khuôn mặt, những cậu bé này chậm chậm rời đi, ngoái quay lại nhìn Lantieri, sau đó chạy thẳng. Chúng như chạy trốn Lantieri.

Ở một khía cạnh nào đó, điều kỳ lạ nhỏ đó chẳng có gì đáng ngạc nhiên cả. Lantieri là người sáng lập và lãnh đạo thành phố New York - dựa trên chương trình giải quyết tranh chấp một cách sáng tạo, chương trình được dạy tại các trường học. Lantieri rất say mê các mẹo đàm phán và giải quyết tranh chấp một cách thân thiện. Trong khi là một giáo viên, cô đã học về thương mại tại trường Harlem, không xa lắm từ khu nhà ở của cô - hiện nay cô đang đào tạo cho những người khác tại hơn 400 trường học trên khắp nước Mỹ.

Lantieri không chỉ phát triển giáo dục trong việc giải quyết những tranh chấp - trước tiên cô phải thuyết phục ban lãnh đạo các trường chấp nhận chương trình học của cô. Thực tế, khi ban lãnh đạo của một trường học bang Caliornia bị chia rẽ bởi hai bè phái đối lập sâu sắc, cả hai bên đều rất ấn tượng bởi khả năng đàm phán của cô. Họ mời Lantieri đến để giúp họ hàn gắn lại sự chia rẽ đó.

• Sau đây là một vài bước của Lantieri có thể làm dịu đi các cuộc tranh chấp:

• Trước hết, phải bình tĩnh, hãy xác định cảm giác của bạn và bày tỏ chúng.

• Bày tỏ sự sẵn sàng giải quyết mâu thuẫn bằng việc xử lý từng vấn đề chứ không nên gây thêm căng thẳng.

• Đưa ra quan điểm riêng của mình bằng tiếng nói trung lập chứ không nên nói bằng giọng tranh luận.

• Cố gắng tìm cách hợp lý nhất để giải quyết tranh chấp, cùng nhau tìm ra giải pháp làm thoả mãn cả hai bên.

Chiến lược này phù hợp với những gì các chuyên gia ở Trung tâm đàm phán Harvard tán thành cho giải pháp quyết giành chiến thắng. Việc tiến hành các bước chiến lược này tưởng chừng như rất đơn giản nhưng tiến hành một cách sáng suốt như Lantieri làm thì yêu cầu cần phải có khả năng tự nhận thức, khả năng kiểm chế bản thân và sự thấu cảm. Nên nhớ, sự thấu cảm không dẫn đến sự nhượng bộ đối với nhu cầu của bên kia - biết ai đó cảm thấy thế nào không có nghĩa là đồng ý với họ.

VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

Khích lệ và hướng dẫn cá nhân và tập thể

Con người có những kỹ năng:

• Nói rõ ràng và khơi dậy lòng nhiệt tình đối với những nhiệm vụ chung

• Hăng hái dẫn đầu nếu cần, không màng đến chức vụ

• Hướng dẫn người khác hành động và chịu trách nhiệm về hành động của mình

• Đưa ra những minh chứng cụ thể.

Dưới đây là một sự tương phản sâu sắc trong phong cách lãnh đạo giữa: Ronald W. Allen, một Tổng giám đốc điều hành của Delta Air Lines và Gerald Grinstein, một cựu Tổng giám đốc điều hành của Western Air Lines và Burlington Northern Railway.

Grinstein, một luật sư, là một nghệ sĩ bậc thầy trong việc thiết lập mối quan hệ với các nhân viên của mình và sử dụng sự hoà hợp với nhân viên để thuyết phục họ. Là một Tổng giám đốc điều hành của Western Airlines, một công ty bên bờ vực phá sản vào thời gian ông tiếp quản năm 1985, ông đã dành hàng trăm giờ đồng hồ trong buồng lái, sau quầy làm thủ tục lên máy bay và tại các khoang chứa hàng xách tay chỉ để hiểu rõ về công việc của các

nhân viên.

Mối quan hệ mà ông tạo dựng nên mang tính quyết định trong việc thuyết phục lực lượng lao động của Western Airlies đồng ý nhượng bộ về các quy định trong công việc và việc cắt giảm chi tiêu, tất cả vì lời hứa giúp công ty thoát khỏi nợ nần, đồng nghĩa với việc họ sẽ được hưởng lợi nhiều hơn trong tương lai. Với sự nhượng bộ này, Western Airlines sẽ thoát khỏi khó khăn và Grinstein có thể bán hãng hàng không này cho Delta với giá 860 triệu đô la chỉ sau hai năm.

Năm 1987, ông trở thành Tổng giám đốc điều hành của hãng vận tải Bắc Burlington, một công ty đang trên đà trượt dốc khác và một lần nữa Grinstein lại tạo dựng được mối quan hệ kỳ diệu với mọi người. Ông đã đưa một nhóm các công nhân bảo trì, thư ký và rất nhiều nhân viên phục vụ trên tàu từ khắp mọi nơi trên đất nước về trụ sở chính của công ty ở Fort Worth để cùng làm việc với ông.

Một người bạn rất thân của Grinstein đã theo dõi cách quản lý của ông và phát biểu: "ông không cần phải là quá cứng nhắc như vậy".

Mặc dù công ty đường sắt này chìm trong khoản nợ 3 triệu đô la khi ông tiếp quản, Grinstein đã làm thay đổi hoàn toàn. Năm 1995, ông đã tạo ra một mạng lưới xe lửa lớn nhất nước Mỹ, khi Burlington Northern mua lại Santa Fe Pacific.

Xin hãy nhìn vào Ronal W. Allen, người bị ban lãnh đạo sa thải khi còn là Tổng giám đốc điều hành của Delta Air Lines vào tháng Tư năm 1997, thậm chí khi công ty đang đạt mức lợi nhuận kỷ lục.

Allen đã nắm giữ rất nhiều chức vụ và trở thành Tổng giám đốc điều hành vào năm 1987, nắm quyền lãnh đạo ngay sau khi nền công nghiệp hàng được quy định lại. Chiến lược của ông là đưa hãng thành một hãng hàng không toàn cầu. Năm 1991, ông đã mua lại hãng hàng không Pan American World, để tiếp cận thị trường châu Âu. Nhưng đó là một bước tính sai lầm khiến Delta rơi vào một món nợ lớn vì lợi nhuận của ngành công nghiệp này đã tụt xuống.

Tuy nhiên, quyết định tài chính tai hại này không phải là lý do khiến Allen phải đánh đổi cả sự nghiệp của mình. Allen đã vượt qua giai đoạn khó khăn này bằng cách trở thành một giám đốc rất tàn nhẫn và nghiêm khắc. Ông có tiếng là hay làm bẽ mặt các nhân viên dưới quyền bằng việc mắng mỏ họ trước mặt những

nhân viên khác. Một vị quan chức khác (Allen đã từng tranh giành với ông này ngôi vị Tổng giám đốc điều hành) đã tuyên bố ông sẽ ra đi và trở thành Chủ tịch của hãng Continental Airlines và cho rằng Allen chỉ đáng làm người phục vụ cho ông.

Ngoài thói nhỏ nhen đó, khuyết điểm chính của Allen là sự nhẫn tâm của ông. Allen đã cho thôi việc 12.000 nhân viên, chiếm khoảng 1/3 lực lượng lao động của Delta. Với một vài vị trí yếu kém, việc cho thôi việc cũng không phải là lạ, nhưng một số người ở vị trí khác là trụ cột cả về tài lực và vật lực của công ty cũng bị ông sa thải. Việc cắt giảm lực lượng lớn như vậy đã dẫn đến một sự tụt dốc về dịch vụ khách hàng của hãng. Phàn nàn về Delta đến dồn dập - từ việc để máy bay bẩn, bay chậm giờ, đến việc để mất hành lý. Allen đã khiến tinh thần công ty không còn nữa.

Vào tháng Mười năm 1996, Allen đã công khai thừa nhận rằng chiến dịch cắt giảm nhân viên một cách hà khắc của mình đã gây một ảnh hưởng lớn đến lực lượng nhân viên của Delta. Nhưng nhận xét của ông là: "So be it" ("Đành vậy thôi") và đó đã trở thành một cuộc chiến cho những nhân viên phản đối. Khẩu hiệu "So be it" được in trên đồng phục của những phi công, tiếp viên và thợ máy.

Danh tiếng của Delta về những dịch vụ nổi tiếng đã bị xoá nhoà, những nhà lãnh đạo tài năng lần lượt rời công ty. Tồi tệ hơn cả là tâm lý của các nhân viên hết sức mông lung.

Vì thế, đội ngũ lãnh đạo - không ai khác ngoài Gerald Grinstein - đã phải ra tay. Allen, người đàn ông đã từng nắm giữ quyền lực lớn đến mức ông đã vượt qua và giành được các chức vụ chủ toạ, Tổng giám đốc điều hành, và Chủ tịch vào năm ông 55 tuổi, đã buộc phải ra đi vì ông đã giết chết tinh thần của cả công ty.

Lãnh đạo là truyền thêm năng lực

Hai câu chuyện về W. Allen và Gerald Grinstein cho thấy nghệ thuật lãnh đạo nằm trong cách mỗi người thực hiện sự thay đổi, chứ không phải bản chất của sự thay đổi. Cả hai người đàn ông đều đã trải qua thời kỳ khó khăn trong việc quyết định cắt giảm chi phí, nhưng một người đã tiến hành nó theo cách giữ lại lòng trung thành và tinh thần của nhân viên, trong khi đó người kia lại làm mất tinh thần và xa lánh toàn thể lực lượng nhân viên.

Người lãnh đạo tài năng là người có những hoạt động cảm xúc bên trong có sức lan toả đến cả một tập thể, và có thể thấy trước

được tác động của những hành động của chính mình. Một cách mà các nhà lãnh đạo thiết lập sự tín nhiệm của mình là cảm nhận được những cảm giác không lời và truyền chúng cho cả tập thể, hoặc hành động theo một cách mà mọi người đều hiểu được. Bằng cách này, người lãnh đạo chính là tấm gương, phản chiếu kinh nghiệm cho tất cả mọi người.

Tuy nhiên, người lãnh đạo cũng là nguồn lực chủ đạo của cả tổ chức. Sự sôi động bắt nguồn từ người lãnh đạo sẽ đưa cả tập thể hoà nhịp theo hướng đó. Ví dụ như Birgitta Wistrand, Tổng giám đốc điều hành của một công ty Thuỵ Điển, cho rằng "lãnh đạo chính là trao quyền năng."

Sự truyền lại quyền năng này sẽ giúp người lãnh đạo trở thành người cố vấn của tổ chức, thiết lập đường lối và phương hướng cho tổ chức. Ví dụ, khi Lou Gerstner trở thành Tổng giám đốc điều hành của IBM, ông biết phải cần phải thay đổi văn hoá của công ty để cứu vãn nó. Theo Gerstner, nó không phải là việc viết biên bản ghi nhớ mà phải kêu gọi tình cảm của mọi người. Họ phải hướng cả trái tim và niềm tin vào công ty, chứ không phải chỉ là đầu óc của họ."

Trong suốt quãng thời gian làm Tổng thống, Ronald Reagan được biết đến là "người truyền tin vĩ đại". Là một diễn viên chuyên nghiệp, quyền lực do Chúa Trời ban cho của Reagan được thể hiện dưới những biểu hiện trên nét mặt của ông mang lại đối với người nghe trong một cuộc bầu cử mà ông đã đánh bại đối thủ, ông Walter Mondale. Khi Reagan cười, tất cả mọi người kể cả những người nhìn ông qua màn hình dường như cũng cười theo; khi ông cau mày, mọi người cũng có vẻ mặt như vậy. Mondale, người thất bại trong cuộc bầu cử, chẳng gây một chút ảnh hưởng xúc cảm nào, thậm chí cả đối với những người đồng tình với quan điểm của ông.

Sự thoải mái khi người lãnh đạo bày tỏ cảm xúc đối với tập thể cũng có mặt trái của nó. Phong cách lãnh đạo tàn bạo, kiêu căng, hay độc đoán sẽ làm mất tinh thần cả tập thể. Birgitta Wistrand đã dùng một thành ngữ 'không kiềm chế được cảm xúc" cho sự biến mất của những cảm xúc mang tính tiêu cực từ những người đứng đầu. Theo cô, "với việc gây tác động đến cảm xúc, một người lãnh đạo sẽ huỷ hoại quyền lực của người khác bằng cách làm cho họ lo lắng, thất vọng và giận dữ."

Mặt khác, những người lãnh đạo đặc biệt thành công thường thể hiện quyền lực đối với tập thể theo một cách tích cực. Càng lãnh

đạo theo lối tích cực, những người trong tập thể sẽ càng hoạt động tích cực, có ích và hợp tác lẫn nhau.

Khả năng truyền đạt cảm xúc một cách thuyết phục từ trái tim yêu cầu người lãnh đạo phải thật chân thành về những thông tin mình đưa ra; thật sự tin tưởng vào những cảm xúc là điểm phân biệt một người lãnh đạo uy tín với người lãnh đạo hấp dẫn. Người lãnh đạo hấp dẫn chỉ có khả năng thể hiện mình trong một khoảng thời gian ngắn, nhưng họ thiếu khả năng thuyết phục những người khác. Để trở thành một người đưa tin uy tín, người lãnh đạo phải hành động từ lòng tin đích thực.

Kỹ năng của người lãnh đạo

Đối với các Tổng giám đốc điều hành làm việc có hiệu quả cần phải có ba nhóm kỹ năng chính. Hai nhóm kỹ năng đầu do yếu tố xúc cảm kiểm soát. Nhóm thứ nhất bao gồm kỹ năng cá nhân như đạt nhiều thành tích, tự tin, tận tâm. Trong khi đó, nhóm kỹ năng thứ hai bao gồm các kỹ năng xã hội như có sức ảnh hưởng, nhận thức chính trị, và sự thấu cảm. Các kỹ năng chung này là điển hình cho các Tổng giám đốc điều hành giỏi ở châu Á, châu Mỹ, châu Âu, là nét tiêu biểu của những nhà lãnh đạo hàng đầu, vượt qua các ranh giới về quốc gia và văn hoá.

Nhóm kỹ năng thứ ba của các nhà lãnh đạo thuộc về nhận thức: Họ suy nghĩ có chiến lược, tìm kiếm thông tin chi tiết, tỉ mỉ, áp dụng những khái niệm vào suy nghĩ một cách triệt để. Theo như phân tích của các nhà lãnh đạo tại 15 tập đoàn lớn được đề cập ở Chương 2, sự khác biệt rõ ràng là ở khả năng nhìn nhận bức tranh tổng thể, nhận ra những hình ảnh biết nói trong vô vàn những nhóm thông tin, biết nhìn nhận và suy nghĩ vấn đề ở tầm xa trong tương lai.

Nhưng những nhà lãnh đạo thì có những bước đi xa hơn; lồng ghép cảm xúc vào những điều mình thấy, kết hợp chiến lược truyền dẫn với ý nghĩa của nó. Chỉ số cảm xúc của họ cho phép hoà hợp tất cả các chỉ số với nhau.

Theo Robert E. Kaplan, công tác tại Trung tâm lãnh đạo sáng tạo, thì "người lãnh đạo hiệu quả nhất là người có khả năng tổ chức chương trình nghị sự một cách sinh động, thuyết phục và tạo ấn tượng". Nói cách khác, lãnh đạo phải khiến nhân viên có khả năng sáng tạo, khuyến khích họ tới những định hướng có chủ đích. Điều này cần nhiều công sức hơn để thúc đẩy và lãnh đạo.

Nhưng người dễ mến sẽ đứng đầu

Một phân tích về sức mạnh của người lãnh đạo ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực lên tổ chức được thực hiện trong hải quân Mỹ, nơi mà những yêu cầu đối với thực hiện mệnh lệnh cấp trên rất khắt khe và khô cứng: giải thưởng hàng năm được trao cho các đội nào hiệu quả an toàn và chuẩn bị tốt nhất. Một so sánh giữa các tư lệnh quyền lực cao với các tư lệnh chỉ thuộc tầm trung bình cho thấy sự khác biệt lớn về sắc thái tình cảm của người sĩ quan. Sĩ quan chỉ huy tốt nhất không phải là những người chỉ huy cứng rắn, đội thuỷ thủ mà là từ... những "anh chàng dễ mến".

Những người chỉ huy có quyền lực cao cố gắng duy trì phong thái hướng về nhiều người với vai trò chỉ huy quyết đoán. Họ không ngại ngần đứng ra nhận trách nhiệm, quyết đoán và thực tế. Tuy nhiên, sự khác biệt lớn nhất giữa những người nắm quyền lực cao và những người nắm quyền lực trung bình là ở phong thái của họ. Những người lãnh đạo hiệu quả nhất là những người tích cực và cởi mở, tình cảm và hoà đồng hơn (bao gồm cả việc cười nhiều hơn), thân thiện hơn, dân chủ hơn, hợp tác hơn, đáng tin cậy hơn, biết đánh giá và mềm mỏng hơn.

Trái lại, những chỉ huy hải quân có phong cách rập khuôn cổ điển. Họ tuân thủ luật một cách tuyệt đối, tiêu cực, khắt khe, đề cao bản thân. So với những người chỉ huy có quyền lực cao, những người có quyền lực trung bình thường độc đoán, hà khắc, xa cách hơn, họ thích lấy mình làm trung tâm và có khuynh hướng muốn chứng tỏ mình luôn đúng. Họ bị tác động bởi sách vở, tuân thủ luật và khẳng định quyền lực do vị trí của họ đem lại. Và điều này là không có hiệu quả, thậm chí ở trong quân đội - nơi mà trạng thái cảm xúc cần sự tự nhiên.

Lãnh đạo hiệu quả

Mô hình này dễ nhận thấy trong cơ cấu quân sự, nghiên cứu về mô hình trong hải quân cho thấy những người chỉ huy tài ba là những người gần gũi, cởi mở, tình cảm, dân chủ và đáng tin cậy, những người chỉ huy có cấp thấp hơn cũng vậy, mặc dù không thuộc cùng phạm vi với người chỉ huy cao nhất. Trái lại, những sĩ quan chỉ huy kém hiệu quả hơn thường nghiêm khắc, xa cách, hay cáu gắt, cứng nhắc và bất hợp tác hơn, những người cấp dưới của họ cũng vậy.

Trong khi những người chỉ huy bậc trung có xu hướng không lộ diện thì những người chỉ huy tốt nhất thường gần gũi và trò

chuyện với nhân viên, hỏi han họ về gia đình và các vấn đề riêng tư khác. Họ cũng muốn tạo ra một không khí cởi mở khiến cho việc giao tiếp dễ dàng hơn. Việc giao lưu này khuyến khích tất cả những người ở mọi cấp bậc gần gũi hơn với cấp trên của mình.

Chắc chắn rằng những sĩ quan tốt nhất rất tập trung vào nhiệm vụ và chắc chắn sẽ nhanh chóng khiển trách những người có hành động gây ảnh hưởng đến kết quả có những vấn đề chung. Nhưng họ cũng khá thoải mái khi nhỏ nhặt. Những tư lệnh bình thường không phân biệt giữa những sự việc có ý nghĩa và những việc nhỏ nhặt, họ tuân thủ quân luật một cách tuyệt đối, đưa ra những tiêu chuẩn cứng nhắc mà không làm gì để nâng cao hiệu suất.

Nhận thức được sự thống nhất và liên kết được xây dựng từ những quan hệ cá nhân, những sĩ quan tốt nhất tham gia vào những lễ kỷ niệm hay cùng chơi các trò chơi với cấp dưới. Từ những chia sẻ chung này sẽ tạo không khí chia sẻ, ấm áp giữa sĩ quan và cấp dưới. Trái lại, những sĩ quan bình thường thì hay quan tâm tới những việc đó diễn ra như thế nào hơn là tham gia cùng mọi người.

Khi cần phải cứng rắn

Vai trò lãnh đạo đòi hỏi phải đưa ra quyết định chắc chắn: người nào đó phải chỉ cho nhân viên nên làm gì, khiến nhân viên thực hiện đúng bổn phận của mình và chắc chắn về kết quả công việc. Thuyết phục, gây dựng sự đồng lòng và tất cả những nghệ thuật tạo sự ảnh hưởng khác không phải lúc nào cũng hiệu quả. Đôi khi đơn giản chỉ là dùng vai trò của vị trí người lãnh đạo để chỉ huy những người khác.

Một thất bại thường thấy ở những người lãnh đạo cấp cao cho tới các thành viên quản trị đó là không quyết đoán khi cần thiết. Một cản trở của sự quyết đoán là sự bị động, điều này có thể xảy ra khi người ta quan tâm liệu mình có được lòng hay không hơn là thực hiện tốt công việc, và vì thế mà chọn cách để cho công việc diễn ra thiếu hiệu quả chứ không đương đầu để giải quyết. Những người không cảm thấy thoải mái với việc đương đầu với khó khăn hoặc hay giận dữ cũng thường ngần ngại đưa ra quan điểm dứt khoát thậm chí cả những lúc cần thiết nhất.

Thiếu khả năng thường biểu lộ khi người lãnh đạo không thể điều khiển một cuộc họp, và vì thế không trực tiếp hướng cuộc họp tới những vấn đề chính yếu. Một yếu kém khác trong việc lãnh đạo

đó là không có khả năng làm rõ ràng và khẳng định chắc chắn. Hậu quả là nhân viên không biết nên trông chờ gì vào họ.

Một dấu hiệu của người lãnh đạo quyết đoán đó là dám nói "không" một cách chắc chắn và dứt khoát, đặt sự kỳ vọng cao đối với cấp dưới, yêu cầu họ thực hiện bằng được, thậm chí là công khai giám sát công việc của nhân viên nếu cần thiết.

Khi nhân viên gặp khó khăn hay thất bại, nhiệm vụ của người lãnh đạo là đưa ra những phản hồi hữu ích chứ không phải là để những sai sót và thất bại đó vào quên lãng. Nếu ai đó thường xuyên thể hiện một cách yếu kém mặc dù đã cung cấp cho họ những lời khuyên hữu ích thì những sai sót của họ cần phải được giải quyết một cách trực tiếp và thẳng thắn.

Tuy vậy, điều này không giống một người lãnh đạo bạo ngược, hay đàn áp nhân viên. Đây là một chiến lược mà chỉ được đưa vào thực hiện khi những chiến lược ít khắc nghiệt hơn không thành công. Những người lãnh đạo vụng về, ngạo mạn và xấc xược thường không quan tâm đến lợi ích chung của tổ chức. Chắc chắn, sự kiên quyết trong khi đưa ra những quyết định khó khăn là rất cần thiết, nhưng nếu quyết định đó được ra một cách độc đoán thì cũng coi như người lãnh đạo đó đã thất bại.

Trong giai đoạn khó khăn, người lãnh đạo cần tính đến việc duy trì thiện chí mà họ đã xây dựng từ trước. Điều này những người có cá tính như vua rợ Hung đã không thực hiện được. "Tại công ty của tôi, một giám đốc huyênh hoang, thậm chí bị nhân viên làm cho phẫn nộ nhưng anh ta vẫn cho tiến hành công việc", Muhammad - Amin Kashgari, Phó Chủ tịch của công ty Savola - công ty chế biến thực phẩm lớn nhất Arab Saudi cho biết. "Nhưng nếu mọi việc thay đổi, và thị trường trở nên khắc nghiệt hơn, tất cả chúng tôi đều phải làm việc chăm chỉ hơn để duy trì thị phần", anh ta cũng nói thêm, "sự chuyên quyền của người giám đốc đó đã làm chính anh ta thất bại". Một giám đốc giỏi phải là người được nhân viên yêu mến và là người khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn. "Giám đốc độc đoán chỉ luôn ép nhân viên bằng phương pháp bảo thủ của mình và vì thế, nhân viên sẽ bỏ rơi anh ta".

Người lãnh đạo thực sự

Một ngày u ám, kinh khủng ở sân bay San Francisco. Chuyến bay nọ nối tiếp chuyến bay kia bị hoãn lại và không thể nhìn rõ những người xếp hàng tại quầy làm thủ tục lên máy bay. Sự căng thẳng bị

đẩy lên khi mọi người chửi mắng các nhân viên sân bay và chửi mắng lẫn nhau. David Kolb - giáo sư ngành quản lý tại trường Đại học Case Western Reserve, người kể lại câu chuyện - đã quyết định cố gắng thay đổi không khí căng thẳng của đám đông, ít nhất là những người gần ông ta. Vì thế, ông tuyên bố: "Tôi sẽ đi lấy vài tách cà phê, có ai muốn uống không?"

Ông ta nhận lời đi lấy cà phê và đồ uống cho một số hành khách đang vô cùng thất vọng. Như thế cũng đủ để tạo một cảm giác dễ chịu hơn.

Kolb, tại thời điểm đó, trở thành một người đứng đầu trong nhóm người đang hỗn loạn. Việc không ngần ngại đứng lên đưa ra ý kiến như vậy đã thể hiện tố chất lãnh đạo của ông.

Vị trí chính thức của một người trong một biểu đồ tổ chức và vai trò lãnh đạo thực sự của anh ta không bao giờ phù hợp với nhau. Một nhân viên có thể xung phong làm lãnh đạo trong một khoảng thời gian - như một số trường hợp đặc biệt - nó có thể là một điều gì đó nhỏ như việc nhận một nhiệm vụ giải quyết một công việc nào đó - sau đó lại mờ nhạt dần khi quay trở lại nhóm của mình. Sự quyết đoán có thể cũng là một phấn đấu trực tiếp của một nhân viên khi anh ta muốn thử thách mình từ cấp độ thấp lên cấp độ cao hơn ở những vấn đề khó khăn, hoặc những vấn đề quan trọng mà anh ta có thể khẳng định được vị trí của mình ở trong tổ chức.

Tại tập đoàn viễn thông của Nokia tại Phần Lan, có khoảng 70% nhân viên là kỹ sư, với độ tuổi trung bình là 32. Phần lớn các kỹ sư ở đây đều tốt nghiệp đại học và đều thông thạo các kỹ thuật điện tử mới nhất. Veli - Pekka Niitamo, Giám đốc nhân sự của Nokia, cho biết: "Chúng tôi đánh giá cao phẩm chất lãnh đạo. Những người có tố chất lãnh đạo có thể trở thành lãnh đạo khi cần thiết. Phương châm của chúng tôi là mỗi người đều là ông chủ trong thế giới của Nokia. Mô hình quản lý với phân cách người lãnh đạo và nhân viên đã lạc hậu."

TÁC NHÂN THAY ĐỔI

Con người có những khả năng sau:

• Nhận diện sự cần thiết thay đổi và phá bỏ các rào cản

• Đối mặt với tình trạng hiện tại để nhận biết nhu cầu thay đổi

• Đấu tranh cho sự thay đổi và lôi kéo người khác cùng tham gia

• Làm gương cho người khác về những thay đổi.

Buổi tiệc mừng Chúa hiển linh của John Patrick năm 1993 đến muộn mất 24 tháng. Bởi vì anh ta cần thời gian để thay đổi hoàn toàn chính sách của công ty. Đó là hãng IBM, năm 1993 đã đánh dấu với sự kiện Lou Gerstner trở thành lãnh đạo của công ty. Nhưng những thay đổi không chỉ từ trên, mà trong trường hợp của Patrick, những thay đổi mang tính cách mạng của ông là một chiến thắng.

IBM coi Internet là mối quan tâm hàng đầu. Năm 1993, Patrick, sau đó là một nhà chiến lược cấp cao hơn của công ty, đã tập trung vào một chương trình có tên là Gopher, một phần mềm Internet hữu ích. Ông nói: "Tôi thích thú với việc ngồi ở nhà mà vẫn kết nối với máy tính của người khác. Kết nối từ xa là một ý tưởng khá táo bạo của IBM."[6]

Vào thời điểm đó, IBM là một công ty tập trung vào phần cứng máy tính. Sóng ra-đa của Internet rất kém và công ty cũng chưa có sản phẩm và kế hoạch về web. Gerstner muốn thay đổi - nhưng chính những người như Patrick, trong công ty mới làm những thay đổi này trở thành hiện thực.

Patrick đã sáng tạo ra một tuyên ngôn *Hãy kết nối* (Get Connected). Trong đó ông lập luận rằng Internet như một sự kết nối giữa các công ty, công nghiệp, và công việc. Ông cũng đưa ra một số lý thuyết để làm vững chắc thêm lý lẽ của mình: gửi địa chỉ thư điện tử cho tất cả mọi người trong công ty, khuyến khích thành lập những nhóm ý tưởng mới trong công ty nhằm mục đích xây dựng mối quan hệ cộng đồng, thành lập website IBM.

Trong khi những ý kiến này được chấp nhận rộng rãi hiện nay, nhưng vào thời điểm đó thì tại IBM, chúng thực sự là một cuộc cách mạng. Trong công ty cũng có nhiều luồng dư luận khác nhau. Không lâu sau khi đưa ra tuyên bố, Patrick bắt đầu nhận được ý kiến từ mọi người thông qua fax, thư điện tử, điện thoại và từ khắp nơi trong IBM. Vì thế, Patrick bắt đầu thiết lập một hệ thống thư điện tử và sử dụng nó để thiết lập nhóm làm việc ảo bên trong IBM với thành viên là những người thuộc các nhóm chính thức khác.

Cũng trong tháng đó, Patrick đưa công ty tham gia vào diễn đàn Internet thế giới mà không được phép của IBM. Thời khắc này đã thể hiện lòng dũng cảm và tầm nhìn chiến lược, và có sự tin tưởng nhất định.

Niềm tin này đã được tưởng thưởng. Patrick thu về được khá nhiều tiền, 5.000 đô la rồi 5.000 đô la nữa, và theo thời gian, khi Internet được phổ biến rộng rãi hơn, 44 người từ 12 đơn vị khác nhau đã ký hợp đồng làm đại diện cho IBM. Nỗ lực của họ vẫn chưa có vị trí chính thức bên trong IBM và tất nhiên, cũng không có ngân sách hoạt động riêng.

Nhưng với động lực này, IBM đã tập trung phát triển chiến lược Internet một cách chính thức, thành lập hẳn một bộ phận chuyên trách về lĩnh vực này. Bộ phận này ra đời vào ngày 1 tháng Mười hai năm 1995. Nhiệm vụ của nó, xác định và theo đuổi những sáng kiến Internet, được giao cho John Patrick, Phó Chủ tịch kiêm Trưởng bộ phận kỹ thuật. Từ một nhóm làm việc nhỏ, giờ đây nó đã phát triển thành một bộ phận với 600 nhân sự.

Một trong những dự án thành công lớn là phát triển website cho Thế vận hội Atlanta 1996, thu hút 11 triệu lượt người truy cập mỗi ngày. Nhóm kỹ thuật của IBM đã sử dụng một phần mềm được phát triển để giải quyết vấn đề lưu thông tín hiệu, tích luỹ kinh nghiệm cho dự án nghiên cứu và phát triển. Họ giải thích rằng phần mềm này có thể giải quyết bài toán hóc búa về lưu lượng truy cập lớn, sau đó được thương mại hoá và trở thành một dòng sản phẩm về Internet quan trọng được Patrick đặt nền móng.

Tác nhân thay đổi: Những thành phần quyết định

Ngày nay, các tổ chức đang thay đổi, mở rộng, sáp nhập, phân chia để vươn ra toàn cầu. Sự tăng tốc của thanh đổi này trong suốt những năm 1990 đã tạo ra khả năng dẫn đến một năng lực mới. Trong những năm giữa 1970 và 1980, những tác nhân mới không có nhiều giá trị. Tuy nhiên, trong thiên niên kỷ mới này, ngày càng có nhiều công ty coi trọng những người có khả năng đi đầu trong việc thay đổi này.

Đâu là những phẩm chất cho phép một người trở thành một tác nhân thay đổi có hiệu quả? “Khi chúng tôi làm việc với một công ty để giúp họ thay đổi công việc kinh doanh, những khả năng cá nhân của người lãnh đạo được đánh giá rất cao”, John Ferreira, một đối tác tại công ty tư vấn Deloitte & Touche Consulting, nói với tôi. “Nói rằng chúng tôi sẽ giúp họ giảm thời gian để giải quyết những đơn đặt hàng. Để làm được điều đó, bản phải làm việc xuyên qua những khu vực riêng biệt của các tổ chức và bạn cần ai đó ở mức không quá cao, không phải là một nhà lý luận, nhưng phải có đủ khả năng chuyên môn để giải quyết vấn đề trực tiếp

trong hoàn cảnh thực tế. Đó thường là những nhà quản lý ở cấp độ 2".

Ngoài sự tự tin cao độ, những người lãnh đạo mới có tầm ảnh hưởng cao, sự tận tuy, sáng kiến, tinh thần lạc quan cũng như khả năng tổ chức. Như Ferreira nói, "Bạn cần ai đó coi việc phải làm là nhiệm vụ chứ không chỉ là một công việc, một người tâm huyết đến mức mà mới thức giấc vào buổi sáng đã nghĩ đến công việc." Điều này giống như sự khác biệt giữa người đi thuê và người chủ sở hữu, người chủ sở hữu là người cống hiến. Điều này rất quan trọng bởi vì sự kiên nhẫn là rất cần thiết khi bạn phải đương đầu với không ít sự chống đối. Bạn cần biết cách làm thế nào để sử dụng chúng tôi, những nhà tư vấn để chỉ giúp bạn tìm tới đúng người và đúng thời điểm. Bạn phải thuyết trình về trường hợp của mình, thiết lập liên minh để tìm sự hỗ trợ cho tới khi bạn có một bộ máy hoàn hảo có thể giúp bạn thành công ».

Người lao động trong giai đoạn chuyển tiếp

Những người lãnh đạo mới chưa chắc đã là những nhà cải cách. Mặc dù các nhà lãnh đạo nhận ra giá trị của những ý tưởng mới hay cách thức thực hiện công việc mới, nhưng họ thường không phải là người khởi đầu sự cải cách. Đối với những tổ chức đang trong thời kỳ đổi mới (và những tổ chức không ở trong thời kỳ này), quản lý theo phương pháp truyền thống là không đủ. Vào những thời điểm chuyển giao thì một người lãnh đạo có uy tín và có sức thuyết phục là cần thiết.

Để làm được điều này, đòi hỏi người lãnh đạo phải thuyết phục về những mục tiêu mới của tổ chức. Kích thích tình cảm của nhân viên theo cách này và cùng họ theo đuổi những mục tiêu cao cả đem lại cho người lãnh đạo sức mạnh để thay đổi. Thực chất, các nghiên cứu chỉ ra rằng hình thức lãnh đạo này đem lại những nỗ lực lớn hơn và hoạt động tốt hơn nhờ những người cấp dưới và vì thế làm cho công việc trở nên hiệu quả hơn.

"Nghề xúc cảm"

Một thử nghiệm mô hình lãnh đạo chuyển đổi được thực hiện ở một công ty tài chính lớn tại Canada, công ty đang phải cạnh tranh quyết liệt trong một thị trường sôi động và sự bất ổn định ở mức độ cao do việc bãi bỏ quy định gây ra. Một công ty trước kia hoạt động rất bình lặng trên một thị trường được an toàn giờ đã trở nên linh hoạt để giữ được ví trí trên thị trường mà họ từng thống trị.

Một nhóm những người quản lý cấp cao thuộc bốn cấp cao nhất của công ty được quan sát trong vòng một năm khi họ dẫn dắt đơn vị mình trải qua những thời điểm biến động. Đến cuối giai đoạn đó, mỗi người được đánh giá trên các lĩnh vực hiệu suất công việc, thu nhập, tỷ lệ lương so với ngân sách. Mức độ thành công không đồng nhất: một vài người lãnh đạo chỉ đạt 17% mục tiêu đề ra, trong khi một số khác thì đạt tới 84%.

Những người lãnh đạo thành công được chính những người làm việc cùng họ đánh giá là thuyết phục được lòng người và linh hoạt. Dường như họ đã thể hiện được sự tự tin và khả năng của mình, họ khiến nhân viên sáng tạo hơn, thích ứng tốt hơn và đổi mới hơn.

Nghiên cứu này cũng đã làm sáng tỏ thêm kết luận của John Kotter, chuyên gia về lãnh đạo của trường kinh doanh Harvard về sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo. Trong cách dùng từ của ông, "quản lý" là cách các doanh nghiệp phức hợp được giữ cho trật tự, không lộn xộn và hoạt động hiệu quả. Trái lại, "lãnh đạo" là giải quyết những thay đổi mà sự cạnh tranh và tính không ổn định của công việc tạo ra.

Theo Kotter, "sự thúc đẩy và khích lệ tạo động lực cho nhân viên, không phải bằng cách đẩy họ vào bộ máy điều khiển mà bằng cách thoả mãn những nhu cầu cơ bản của con người như đạt được thành tựu, cảm giác được công nhận, cảm giác làm chủ cuộc sống của ai đó, khả năng đáp ứng tiêu chuẩn của người khác. Những trạng thái tình cảm ấy tác động đến chúng ta và tạo ra khả năng đáp ứng mạnh mẽ". Vì thế, hình thức lãnh đạo kiểu này được coi là một "nghề thuộc về xúc cảm".

9.

SỰ CỘNG TÁC, CÁC ĐỘI VÀ NHÓM IQ

Không một ai có thể thông minh bằng tất cả chúng ta.

-Ngạn ngữ Nhật Bản

Đó là một khoảng thời gian có ảnh hưởng mạnh mẽ trong thời kỳ đầu của Thung lũng Silicon. Tại một cuộc họp năm 1982 của Câu lạc bộ máy tính thung lũng Silicon với hàng trăm kỹ sư trong phòng, một nhà báo của tờ *San Jose Mercury* đã hỏi: "Bao nhiêu người trong các bạn có kế hoạch mở công ty riêng?"

Hai phần ba số cánh tay có trong phòng đã giơ lên!

Kể từ đó, hàng nghìn công ty đã được thành lập, trong đó có Công ty đồ hoạ Silicon, Oracle và Cisco Systems. Điểm chung của các doanh nghiệp này là niềm tin rằng một ý tưởng lớn hoặc một phát minh công nghệ đều có thể tạo ra sự khác biệt. Nhưng vẫn cần có thêm một thứ để một ý tưởng lớn trở thành hạt giống làm nên một doanh nghiệp lớn: đó là sự hợp tác. Việc tìm kiếm các đội làm việc xuất sắc được coi như là một chiến lược hạt nhân trong kinh doanh. John Doerr, nhà đầu tư mạo hiểm huyền thoại của Thung lũng Silicon, người đứng đằng sau nền công nghiệp đang thay đổi với những công ty mới xuất hiện như Lotus, Compad đến Genentech và Netscape nói: "Trên thế giới ngày nay có đủ các ý tưởng công nghệ, doanh nghiệp, tiền và vốn đầu tư. Cái thiếu là các đội làm việc xuất sắc".

Công ty Doerr, Kleiner Perkins Caulfield và Buyers mỗi năm nhận được 250 dự án kinh doanh từ các doanh nghiệp có triển vọng. Họ chọn ra 100 dự án trong số đó để xem xét kỹ và đầu tư cho khoảng

25 dự án. Ông Doerr nói: "Một nhóm làm việc thường nghĩ là họ đang bán cho chúng tôi công nghệ, sản phẩm hoặc dịch vụ. Nhưng thực ra, chúng tôi lại nghĩ về họ với tư cách các thành viên của đội. Chúng tôi muốn hiểu họ là ai, làm thế nào họ có thể làm việc được với nhau." Trong những buổi gặp mặt với các nhà doanh nghiệp tương lai, ông thường tìm hiểu sự năng động của đội làm việc: làm thế nào họ có thể quản lý lẫn nhau, đồng ý với nhau về những ưu tiên, đánh giá xem họ đang làm việc có tốt không, cách xử lý những người không làm việc tới nơi tới chốn. Ông nói tiếp: "Tôi xem xét bản năng, động cơ bên trong và giá trị của họ".

Điều quyết định đối với mỗi đội là việc kết hợp đúng đắn giữa sự thông minh và tính chuyên nghiệp hoặc cái mà Doerr gọi là "những người thực sự thông minh" và (mặc dù ông không sử dụng cụm từ này) trí tuệ xúc cảm. Doerr cho rằng cần phải cân bằng cả hai - không chỉ cần tài hoa và kinh nghiệm mà còn phải có sự vận động, tích cực và lòng đam mê. "Đạt được sự kết hợp đúng đắn đó chính là sự khác nhau giữa các doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm đã gặt hái thành công và những công ty mới mọc ra thường chỉ thành công rất ít hoặc tệ hơn là thất bại".

Sự tồn tại mô hình xã hội

Con người là những thành tố chính của xã hội: Những mối quan hệ phức tạp là một lợi thế tồn tại mang tính quyết định. Khả năng hợp tác tinh tế phi thường sẽ đạt tới đỉnh điểm trong tổ chức hiện đại.

Một số nhà tư tưởng tiến bộ đã thấy được thời điểm mấu chốt cho sự trỗi dậy của những kỹ năng cá nhân cũng giống như thời điểm khi tổ tiên chúng ta chuyển từ cuộc sống hoang dã sang cuộc sống cộng đồng - khi sự kết hợp mang tính xã hội trong săn bắn và hái lượm chia đều cho mọi người. Học được các kỹ năng cần thiết cho sự tồn tại nghĩa là trẻ em cần phải "đến trường" trong thời kỳ quyết định đó cho tới tuổi 15 hoặc cao hơn nữa, trong khoảng thời gian đó trí óc con người trở nên hoàn thiện hơn. Hợp tác đã mang lại điều thuận lợi này và cùng với nó trở thành một hệ thống xã hội phức tạp và một thách thức mới cho trí tuệ con người.

Quan điểm về vai trò thiết yếu của sự hợp tác trong quá trình phát triển là một phần của việc suy nghĩ lại về cụm từ nổi tiếng "sự tồn tại của những người mạnh nhất" có nghĩa là gì. Cuối thế kỷ XIX, những người theo học thuyết Darwin đã dựa vào cụm từ đó để chứng minh rằng "sức mạnh" có nghĩa là những người khoẻ và tàn nhẫn chắc chắn sẽ chiến thắng người yếu. Họ sử dụng nó như

một lý do để tung hô cho cuộc cạnh tranh không cân sức và phớt lờ đi hoàn cảnh của người nghèo và những người không có quyền bầu cử.

Ngày nay, theo thuyết tiến hoá, tư tưởng đó đã bị thay thế bởi cách hiểu đơn giản là sức mạnh theo thuyết tiến hoá được đánh giá không chỉ bởi sự cứng rắn mà còn bởi những thành công ngoài dự kiến: có bao nhiêu người con được di truyền gene của một người nào đó cho các thế hệ sau. Sự di truyền gene đó chính là "sự tồn tại" trong tiến hoá.

Từ viễn cảnh đó, những nhóm người cộng tác cùng nhau - tìm kiếm thức ăn, nuôi con, chống lại các loài động vật ăn thịt - là chìa khoá cho sự tồn tại của loài người, không phải là sự tàn nhẫn của những kẻ đểu cáng. Và quả thực, bản thân Darwin đầu tiên cũng cho rằng những nhóm người mà các thành viên của nhóm đã sẵn sàng làm việc cùng nhau và một mục tiêu chung tồn tại được tốt hơn và có nhiều con cái hơn những nhóm mà các thành viên chỉ tự cung tự cấp hoặc cả những người đơn lẻ, không thuộc bất kỳ nhóm nào.

Thậm chí ngày nay lợi ích của một nhóm người sống gắn bó với nhau được thể hiện rõ trong một vài nhóm người còn lại, như những người thợ săn và hái lượm, cách sống đó đã tồn tại qua cả triệu năm, trong suốt thời gian đó trí não của chúng ta đã nắm bắt được kiến trúc thời đó. Trong mỗi nhóm, một trong những yếu tố quyết định sức khoẻ của trẻ em là liệu chúng có còn bà hoặc người họ hàng lớn tuổi khác, những người có thể phụ cùng cha mẹ chúng để nuôi chúng không?

Sự kế thừa quá khứ này là tấm gương cho tình hữu nghị và hợp tác mà hầu hết chúng ta đều có; con người thường hướng về những người có những phẩm chất này. Chúng ta cũng có một hệ thống cảnh báo sớm để báo cho chúng ta đề phòng những người ích kỷ hoặc không đáng tin cậy. Một thí nghiệm tại trường Đại học Cornell đã cho những nhóm người lạ xen lẫn vào nhau và gặp mặt nhau trong thời gian 30 phút và sau đó xem mỗi người họ đánh giá về tính ích kỷ hoặc hợp tác của người khác như thế nào. Sự phân loại đó vẫn như vậy khi so sánh với cách mà những người đó thực sự thể hiện trong một trò chơi, trong đó họ có thể chọn chiến lược chơi thể hiện tính ích kỷ hoặc hợp tác để giành chiến thắng. Tương tự như vậy, con người thường bị lôi cuốn bởi những người có tính hợp tác và thân thiện như họ; các nhóm gồm những người có tính hợp tác sẽ có lòng vị tha và giúp đỡ người khác như những người trong cùng gia đình.

Xã hội hình thành trí tuệ

Sự di truyền trong cấu trúc cơ thể người cần phải tập hợp tại vỏ não, các lớp trên bề mặt não, bộ phận giúp chúng ta có khả năng suy nghĩ.

Những thách thức để sinh tồn là những gì đưa đến sự tiến hoá trong những loài này. Hoạt động trong một nhóm liên kết - có thể là một nhóm làm việc tập trung hoặc một nhóm người nguyên thuỷ sống di cư - đòi hỏi một mức độ cao của trí tuệ xã hội, kỹ năng đọc và các mối quan hệ phức tạp. Nếu người có trí tuệ xã hội có số lượng con cái đông nhất - và vì vậy cũng là những người mạnh nhất - thì tạo hoá sẽ chọn ra những thay đổi trong trí tuệ loài người để xử lý tốt hơn sự phức tạp của cuộc sống theo nhóm. Cũng giống như ngày nay, trong quá trình tiến hoá, các thành viên trong nhóm phải biết cân bằng những thuận lợi trong việc chống lại kẻ thù, trong săn bắn và chăm sóc con cái với những khó khăn của việc cạnh tranh vì thức ăn, bạn bè hoặc các nguồn tài nguyên hạn chế khác trong phạm vi nhóm, đặc biệt là trong những thời điểm khó khăn. Thêm vào đó phải biết tính đến địa vị, nghĩa vụ đối với xã hội, họ hàng và kết quả đổi lại sẽ là một số lượng dữ liệu xã hội đáng kinh ngạc để theo dõi và sử dụng.

Áp lực tiến hoá để phát triển "óc suy nghĩ" với khả năng thiết lập tất cả các mối quan hệ xã hội ngay tức khắc. Trong thế giới động vật, chỉ có những loài vật có vú mới có vỏ não. Giữa các loài động vật linh trưởng (bao gồm cả chúng ta - con người), tỉ lệ vỏ não trên toàn bộ khối não tăng tỷ lệ thuận với kích cỡ điển hình thuộc loài đó. Đối với người cổ, nhóm có thể gồm hàng tá hoặc hàng trăm người (và trong cuộc sống có tổ chức ngày nay, nó có thể gồm hàng nghìn người).

Theo quan điểm này, trí tuệ xã hội xuất hiện trước khi có sự xuất hiện của suy nghĩ khẩn cấp hay hợp lý; khả năng suy nghĩ trừu tượng của con người sau này dựa vào một vỏ não, bộ phận mà ban đầu đã phát triển để giao thiệp giữa các cá nhân. Tuy nhiên, vỏ não này tiến hoá từ những cấu trúc cổ xưa hơn trong trí tuệ xúc cảm, giống như "amygdala", và do đó gắn kết chặt chẽ với mạch cảm xúc.

Ví dụ: Hệ thần kinh, cùng với nhóm chức năng hiểu biết phức tạp, phải suy luận những thông tin và các dấu hiệu cảm xúc đi kèm. Thực tế, mỗi hoạt động nhận biết của hệ thần kinh đã gắn liền với một phản ứng mang tính cảm xúc.

Thậm chí khi chúng ta vượt qua những thông tin phản hồi khô cứng nhất, hệ thần kinh trung ương chỉ đạo cảm xúc vẫn đang làm việc với vô số các dữ liệu khác - giọng điệu, lời nói, sự lựa chọn từ ngữ, các hành vi cử động kết hợp với nội dung thông tin chứa đựng tính cảm xúc. Những dấu hiệu mang tính cảm xúc này có tính quyết định tới việc cuộc hội thoại có tiếp tục được hay không. Sự hợp tác nhuần nhuyễn phụ thuộc vào chính kênh cảm xúc cũng như nội dung sự rõ ràng và hợp lý của cái được nói đến và cái được làm.

Nghệ thuật hợp tác

John Seely Brown, nhà khoa học tại tập đoàn Xerox và bản thân ông cũng là một nhà lý luận về nhận thức, chỉ ra rằng có lẽ không ở đâu bản chất quyết định của hợp tác xã hội lại thể hiện rõ như trong các công ty khoa học ngày nay, nơi mà kiến thức giữ nguyên thông qua nỗ lực hợp tác.

Ông Brown giải thích: "Nhiều nhà lý luận suy nghĩ về việc học từ một quan điểm nhận thức thuần tuý, nhưng nếu bạn hỏi những người thành đạt để biết được làm thế nào họ học hỏi được, họ sẽ nói với bạn rằng: "Hầu hết những gì chúng tôi biết, chúng tôi đều học từ người khác và với người khác". Điều đó không chỉ đem lại khả năng nhận thức mà còn tạo ra trí tuệ xã hội. Nhiều người gặp khó khăn vì họ không biết làm thế nào để trở thành một phần của các hiện tượng xã hội, một phần của mối quan hệ xã hội. Thật là dễ để tập trung vào khả năng nhận thức mà bỏ qua trí tuệ xúc cảm. Tuy nhiên, chỉ khi bạn kết hợp chúng với nhau, bạn có thể tạo nên điều bí ẩn."

Cơ sở nghiên cứu và phát triển của tập đoàn Xerox, tại Thung lũng Silicon, ông Brown, người điều hành cơ sở kể: "Trong thế giới công nghệ cao ngày nay, mọi thứ đều được làm theo cách hợp tác. Không ở đâu có những thiên tài đơn độc. Thậm chí người đó là một giám đốc tài giỏi như Thomas Edison. Chúng tôi đã nghiên cứu nhiều; các ý tưởng không bắt nguồn từ một cái đầu mà theo một nghĩa sâu xa nó bắt nguồn từ sự hợp tác."

Trí tuệ xã hội rất quan trọng đối với sự thành công trong một thế giới mà công việc - đặc biệt là nghiên cứu và phát triển - đều được làm theo nhóm. Ông Brown nói: "Một trong những kỹ năng quan trọng nhất trong quản lý là khả năng đọc được hoàn cảnh con người, quan tâm đến những gì đang diễn ra. Sức mạnh quản lý là khả năng tạo công việc. Nhưng làm thế nào để thế giới làm việc cho bạn? Chung quy đó là khả năng nắm bắt tình hình, hiện trạng

con người và vận động theo. Chúng ta càng hoạt động trong môi trường ít bị kiểm soát, chúng ta càng phải nắm rõ đối thủ."

Ông Brown nói thêm: "Nghệ thuật tạo tác động thông qua con người là khả năng lôi kéo con người lại với nhau, cuốn hút đồng nghiệp vào công việc, đưa ra hàng loạt phê bình đối với việc nghiên cứu. Tiếp theo, khi bạn đã làm được điều đó, có một câu hỏi nữa là: làm thế nào bạn lôi kéo được số còn lại trong công ty tham gia? Và sau đó, làm cách nào bạn đưa ra được thông điệp và làm lay chuyển những người còn lại của thế giới? Giao tiếp không chỉ là vấn đề của việc truyền thông tin cho người khác. Nó đang tạo ra một kinh nghiệm, để giành được tình cảm từ đáy lòng họ chính là một kỹ năng cảm xúc."

Lợi thế của nhóm: Trí tuệ nhóm

Ngày nay, tại các công sở, có một thực tế căn bản là: Mỗi người chúng ta chỉ thú nhận một phần thông tin hoặc kỹ năng để giải quyết công việc. Robert Kelley thuộc Đại học Carnegie-Mellon đã hỏi những người đang làm việc tại nhiều công ty cùng một câu hỏi: Theo ý kiến của riêng bạn, tỉ lệ phần trăm kiến thức mà bạn cần để làm việc của mình là bao nhiêu?

Năm 1986, câu trả lời là khoảng 75%. Nhưng tới năm 1997, tỉ lệ phần trăm đó đã giảm tới 15 đến 20%. Không còn nghi ngờ gì nữa, điều này phản ánh sự bùng nổ của thông tin. Người ta nói rằng nhiều kiến thức được tạo ra trong thế kỷ XX hơn các thế kỷ trước và tỉ lệ đó tiếp tục tăng khi chúng ta bước vào thế kỷ XXI.

Trước thực tế đó, ngày càng cần mạng lưới hoặc đội ngũ những người mà chúng ta có thể học được từ họ thông tin và kỹ năng sự tinh thông trong công việc. Chưa bao giờ chúng ta lại phụ thuộc vào trí tuệ nhóm như bây giờ.

Không còn nghi ngờ gì nữa, nhóm trí tuệ có thể thông minh hơn trí tuệ cá nhân nhiều; nhiều tài liệu khoa học đã theo quan điểm này. Trong một thí nghiệm, sinh viên được học và làm việc theo nhóm khi đang theo học một khoá học đại học. Đối với bài thi cuối cùng, đầu tiên mỗi cá nhân làm một phần bài thi. Sau khi đã nộp đáp án, họ được đưa thêm một loạt câu hỏi để trả lời theo nhóm.

Kết quả từ hàng trăm nhóm cho thấy 97% số lần nhóm trả lời với tỉ lệ đúng cao hơn các cá nhân giỏi nhất. Hiệu quả như thế này còn được lặp đi lặp lại, thậm chí đối với những nhóm tồn tại trong thời gian rất ngắn và những nhóm chỉ được thành lập cho mục đích

thí nghiệm. Khi các đội nghe câu chuyện về sự thăng trầm trong sự nghiệp của một nhân vật nào đó thì đội có càng nhiều thành viên, trí nhớ của tập thể càng tốt: Ba người tốt hơn hai, bốn người tốt hơn ba,...

Kích hoạt bộ máy của nhóm khiến trí tuệ nhóm phát huy tác dụng và làm việc sáng suốt đòi hỏi trí tuệ xúc cảm. Các thiên tài siêu thông minh và giỏi chuyên môn riêng lẻ không thể làm cho con người trở thành các thành viên của một đội làm việc tuyệt vời.

Có thể thấy rõ điều đó qua hàng loạt thí nghiệm thuyết phục tại trường kinh doanh thuộc trường Đại học Cambridge. Các nhà nghiên cứu ở đó sắp xếp 120 đội quản lý cùng nhau đưa ra quyết định cho một cơ sở kinh doanh giả. Một số đội gồm toàn những người có chỉ số IQ cao. Tuy có thuận lợi hiển nhiên này nhưng các đội gồm những người có chỉ số IQ cao vẫn thể hiện kém hơn những đội mà không phải tất cả các thành viên đều rất thông minh. Việc quan sát hoạt động của các đội cho thấy nguyên nhân vì sao lại như vậy. Các thành viên có chỉ số IQ cao đã dành quá nhiều thời gian cho việc tranh luận mang tính cạnh tranh và việc tranh luận này đã trở thành một buổi tự đề cao không dứt.

Một điểm yếu nữa của các đội có chỉ số IQ cao là tất cả các thành viên đã lựa chọn cùng một loại nhiệm vụ. Đó là áp dụng khả năng nhận xét của họ vào những việc đòi hỏi trí tuệ, tham gia vào việc phân tích và phản bác. Không ai chú ý tới các mảng việc cần thiết như: lập kế hoạch, thu thập và trao đổi các thông tin thực tiễn, theo dõi những gì đã được học, kết hợp kế hoạch thực hiện. Mọi người quá bận rộn trong việc cố gắng để trở thành ngôi sao trí tuệ đến mức làm cho đội mình thất bại.

Chỉ số IQ của nhóm

Họ bị lạc trên một sa mạc, nắng chiếu gay gắt, ảo ảnh lung linh, trong tầm mắt không nhìn thấy một mốc nào để nhận biết. Nước uống của họ đang chảy chậm và họ không có la bàn hoặc bản đồ. Hy vọng duy nhất của họ lúc này là bắt đầu tìm đội cứu hộ nhưng đồ dự trữ của họ quá nặng. Họ phải chọn ra thứ gì nên mang theo và thứ gì nên bỏ lại.

Đó là một viễn cảnh giữa sự sống và cái chết, chứ không phải cuộc sống đang bị đe doạ - là một tình huống giả để thử kỹ năng làm việc theo nhóm của những người tham gia. Viễn cảnh này cho phép mỗi người đánh giá sự lựa chọn của cá nhân và so sánh với

sự lựa chọn của nhóm.

Kết luận từ hàng trăm cuộc thử nghiệm cho thấy các nhóm đều rơi vào một trong ba mức thể hiện sau. Ở mức độ kém nhất, sự bất đồng trong nhóm làm nhóm thất bại khi mà cả một đội làm việc kém hơn cá nhân trung bình. Khi đội làm việc tốt, kết quả của nhóm sẽ tốt hơn kết quả của cá nhân trung bình. Nhưng khi đội thật sự xuất sắc, kết quả của nó vượt xa cả kết quả của cá nhân tốt nhất.

"Không có chút ấn tượng nào khi bạn xem tiểu sử và bằng cấp của các cá nhân trong chi nhánh xe tải. Bạn sẽ nghĩ họ cũng bình thường khi đem so sánh với đội khác. Nhưng khi họ làm việc như một đội thì họ lại rất mạnh", một cố vấn về quản lý, người đã làm việc với các đội đã kể với tôi như vậy.

Điều gì đã giúp cho một đội làm việc tốt hơn cá nhân giỏi nhất trong đội? Câu hỏi đó chính là chìa khoá. Sự thể hiện của đội xuất sắc nâng cao chỉ số IQ của nhóm - tổng số khả năng tốt nhất của mỗi thành viên trong đội, góp phần vào sự thành công của họ. Khi các đội làm việc hết mình với khả năng tốt nhất của mỗi người tác động lên khả năng tốt nhất của người khác để thu được kết quả hơn cả những gì mà bất kỳ người nào có thể đạt được thì kết quả đó có thể không chỉ đơn giản tăng theo cấp số cộng mà chúng có thể theo cấp số nhân. Sự lý giải cho sự thể hiện của đội nằm ở các mối quan hệ của các thành viên - giữa các thành viên với nhau.

Trong một nghiên cứu điển hình về chỉ số IQ của nhóm do Wendy Williams và Robert Sternberg thực hiện tại Yale, các kỹ năng cá nhân và sự hoà hợp của các thành viên trong nhóm là chìa khoá cho các thành tích của họ (kết quả đã được đưa ra một lần và lặp lại). Williams và Sternberg thấy rằng những người không có khả năng về mặt xã hội, không hoà hợp với cảm xúc của người khác là một trở ngại đối với nỗ lực của cả nhóm, đặc biệt nếu họ thiếu khả năng giải quyết các bất đồng hoặc giao tiếp một cách hiệu quả. Việc có ít nhất một thành viên có chỉ số IQ cao là cần thiết cho sự thể hiện tốt nhưng như thế chưa đủ; nhóm cũng cần phải có các cách khác nữa. Một điều cần thiết nữa là nhóm có một người làm việc nhiệt tình, một thành viên - người có khả năng khai thác sự đóng góp tích cực của những người khác.

Một nghiên cứu về 60 nhóm làm việc tại một công ty dịch vụ tài chính lớn của Mỹ cho thấy ở một mức độ nào đó có nhiều nhân tố quan trọng đối với hiệu quả của các đội. Nhưng nhân tố quan trọng nhất là nhân tố con người - làm thế nào các thành viên tác

động lẫn nhau và tác động tới những người mà đội có quan hệ. Rất nhiều khả năng của các diễn viên ngôi sao dựa vào các khả năng cơ bản của con người đối với sự phối hợp mang tính xã hội:

• Xây dựng các mối liên kết: tăng cường các mối quan hệ mang tính công cụ

• Cộng tác và hợp tác: làm việc với những người khác hướng tới mục tiêu chung

• Khả năng của nhóm: tạo nỗ lực trong công việc hướng tới mục tiêu của nhóm.

XÂY DỰNG CÁC MỐI LIÊN KẾT

Tăng cường các mối quan hệ mang tính công cụ

Con người có khả năng này:

• Nuôi dưỡng và duy trì mạng lưới làm việc thân mật rộng lớn

• Tìm kiếm các mối quan hệ có chung lợi ích

• Tạo dựng và duy trì các mối quan hệ

• Thiết lập và duy trì tình bạn cá nhân giữa các đồng nghiệp.

Jeffrey Katzenberg đang ra sức thiết lập các mối liên kết. Như thường lệ, ba thư ký có nhiệm vụ thăm dò và tìm kiếm trong ngành công nghiệp giải trí cho liên lạc kế tiếp của ông - liên tục gọi điện để sắp xếp thời gian, gọi lại để đặt lại lịch làm việc hoặc nhắc nhở các cuộc gọi kế tiếp - tất cả là để Katzenberg có thể liên tục nói chuyện điện thoại trong bất kỳ những lúc rảnh rỗi nào và giữ liên lạc được với hàng trăm người.

Katzenberg, một trong ba người sáng lập công ty sáng tạo Dreamworks SKG Hollywood, là một người làm việc theo nhóm không ai sánh bằng. Động lực cho những cuộc gọi tới tấp của ông chủ yếu là để giữ liên lạc, rõ ràng không phải để "làm kinh doanh". Nhưng việc gọi điện thoại của ông nhằm tạo dựng cho các mối quan hệ, giữ chúng luôn sinh động, do vậy khi có nhu cầu kinh doanh, ông có thể kêu gọi họ ngay: đưa ra một lời đề nghị, một thoả thuận.

Trong ngành công nghiệp giải trí, các mối quan hệ là chìa khoá để làm kinh doanh, bởi vì tất cả các dự án - ví dụ như một bộ phim

truyền hình, một CD-ROM đều ngắn hạn, mục tiêu tập trung và hạn chế về thời gian. Chúng đòi hỏi ngay lập tức phải liên kết chặt chẽ với một tổ chức, một nhóm các đạo diễn, nhà sản xuất, diễn viên và những người chịu trách nhiệm sản xuất, cuối cùng tất cả đều hoà vào một mạng lưới lỏng lẻo của những người chơi có tiềm năng. Katzenberg nắm giữ một mạng liên kết ngoài với mọi người, do đó ông có thể kéo họ vào khi cần.

Tuy nhiên, quan hệ vật chất (mặc dù có giúp ích) không phải là cái củng cố sự liên kết nhiều như quan hệ tình cảm. Những người mà chúng ta sống hoà hợp, tin tưởng và cảm thông là các mối liên kết chặt chẽ nhất trong mạng lưới công việc của chúng ta.

Những người làm việc tốt trong một mạng lưới công việc cũng có lợi thế về thời gian hơn những người phải sử dụng những nguồn thông tin chung chung để tìm câu trả lời. Một ước tính chỉ ra rằng một nhân vật nổi tiếng dành một giờ để đưa ra câu trả lời thông qua một mạng lưới công việc, một người bình thường dành khoảng ba đến năm giờ để thu thập thông tin giống như vậy.

Nghệ thuật làm việc theo nhóm

Sự liên kết theo nhóm là bí quyết thành công trong nhiều ngành công nghiệp trong đó con người ít khi chỉ làm việc cho một tổ chức đơn lẻ và sử dụng nhiều các mối quan hệ ngắn, cường độ cao. Ngành công nghiệp giải trí chắc chắn là một ngành như vậy. Nhưng một số người dự đoán hình thức này sẽ là một điển hình của nhiều hoặc hầu hết các ngành trong những năm tới. Trong thực tế dễ thay đổi, các tổ chức thực sự được thành lập để làm dự án, sau đó giải thể khi dự án hoàn thành, chìa khoá cho sự thành công không phải là những người mà bạn làm việc cho mà là những người bạn làm việc cùng và những người mà bạn giữ liên lạc.

Ngành công nghiệp điện tử đưa ra một nghiên cứu về nhiệm vụ quyết định của mạng lưới công việc trong quan hệ của các nhà doanh nghiệp. Một ước tính về sự phát triển giá trị của ngành công nghiệp máy tính từ năm 1981 đến 1990 tăng từ số không đến 100 tỷ đô la Mỹ - một sự tích luỹ tài sản khổng lồ được củng cố bởi các mối liên kết giữa những người có khả năng phi thường về kỹ thuật và những nhà tư bản chấp nhận mạo hiểm. 2/3 các hãng công nghệ cao được hậu thuẫn bởi các nhà tư bản liều lĩnh, các nhà đầu tư - những người mà ngay từ những ngày đầu tiên có mối quan hệ hợp tác với ngành công nghệ cao của Mỹ sẽ đầu tư tiền một thời gian dài trước khi các ngân hàng tham gia vào thị

trường tài chính.

Ví dụ, hầu hết những công ty mới do Kleiner Perkins Caufield và Buyers đều đầu tư được giới thiệu bởi những người mà họ biết và tin tưởng. John Doerr, một đối tác lãnh đạo tại hãng, nói về mạng lưới các mối quan hệ dồi dào này: "Hãy nghĩ tới Thung lũng Silicon như một hệ thống hiệu quả dành cho việc liên kết con người, dự án và vốn với nhau". Mỗi hệ thống liên kết có thể sinh ra tài sản kếch xù - và sự thiếu vắng của một hệ thống có thể gây tổn thất lớn, đặc biệt là vào những thời điểm khó khăn.

Các mạng lưới cá nhân

Vào những năm 1980 tại Phố Wall - thời kỳ đình trệ kinh tế, có một thanh niên mới 24, quản lý một số vốn 3 tỷ đô la Mỹ và số tiền anh ấy kiếm được rất lớn. Nhưng anh ấy đầu tư gần hết vào trái phiếu và số vốn này thực sự mất hết giá trị trong một cuộc phá sản vào tháng Mười năm 1987. Anh ấy đã mất việc.

Vợ anh kể với tôi: "Đó là khi anh ấy nhận ra rằng các mối quan hệ là tất cả trong kinh doanh. Không một ai ở đó bảo vệ anh ấy. Anh ấy đã rất tự mãn, chỉ biết bản thân mình và đã không quan tâm tới việc củng cố các mối quan hệ bạn bè đến mức họ phải thốt lên: "Mặc kệ ông ta". Sau đó, khi anh ấy cố gắng tìm một công việc mới, anh ấy không biết một người nào sẽ giúp mình tìm một việc gì đó ở một công ty mới".

Sau sáu tháng và 500 cuộc điện thoại, cuối cùng anh đã tìm được một việc khác, không đem lại thanh thế như công việc trước, từ đó anh lại bắt đầu làm việc theo cách tiến từng nấc một. Tuy nhiên, quan điểm căn bản của anh ấy đã thay đổi.

Vợ anh nói: "Bây giờ anh ấy làm chủ tịch hợp tác xã chuyên làm nghề tại địa phương và anh ấy biết tất cả những người quan trọng khác trong kinh doanh. Câu hỏi mà chúng tôi tự đặt ra là nếu ngày mai anh mất việc, có bao nhiêu cuộc điện thoại giúp anh kiếm được công việc mới?"

Mạng lưới công việc của các mối quan hệ riêng tư chính là một loại vốn cá nhân. Làm tốt công việc của chúng ta tuỳ thuộc vào phạm vi công việc nhiều hơn hay ít hơn của một mạng lưới khác. Một trong những ưu điểm của việc tạo dựng các mối quan hệ là tích luỹ thiện chí và sự tin tưởng. Những nhà quản lý thành thạo trong việc củng cố các mối quan hệ trong khi đó những nhà quản lý kém hiệu quả hơn nói chung không thể làm được việc này.

Các mạng lưới công việc này có thể phân biệt hoàn toàn với mạng lưới các mối quan hệ bạn bè mà trước đây chúng ta có. Việc tạo dựng mối quan hệ đều có một động cơ; chúng là những mối quan hệ bạn bè có mục đích. Những người có kỹ năng làm việc theo nhóm thường hoà lẫn đời sống riêng tư với công việc của họ, do vậy nhiều hoặc hầu hết quan hệ tình bạn riêng tư của họ đều được tạo nên thông qua công việc, mặc dù cần phải có sự rõ ràng và có nguyên tắc để giữ cho công việc chung và việc cá nhân không dính líu đến nhau.

Tất nhiên, những người hay xấu hổ, sống khép kín hoặc sống ẩn dật thường kém cỏi trong việc củng cố các mối quan hệ này. Những người mong muốn mở rộng quan hệ nhưng lại không làm gì cho bản thân hoặc hạn chế giao tiếp để giải quyết công việc sẽ ít có cơ hội mở rộng các mối quan hệ.

Việc thiết lập quan hệ là trung tâm cho việc phát triển các mối quan hệ bền chặt và hữu ích. Quan hệ xoay quanh sự cảm thông và phát triển một cách tự nhiên trong các chuyện trò về gia đình, thể thao, trẻ em và cuộc sống. Cuối cùng, thiết lập tình bạn trong công việc bền chặt có nghĩa là thiết lập một sự liên kết, một mối quan hệ. Sự thành thạo trong việc thiết lập quan hệ giống như Katzenberg hoặc Doerr có thể kêu gọi một mạng lưới bạn bè trên phạm vi rộng.

Thiết lập mối quan hệ

Marks & Spencer, một hệ thống bán lẻ khổng lồ của Anh, tặng một món quà khác thường cho các nhà cung cấp thường xuyên của nó: một thẻ khoá đặc biệt để họ thăm các văn phòng đại diện bất cứ lúc nào. Mặc dù họ vẫn phải hẹn gặp nhưng thẻ khoá này tạo cho họ cảm giác mình như là thành viên của gia đình Marks & Spencer.

Đó chính xác là một lợi điểm. Thẻ khoá là một phần nỗ lực có dụng ý của Marks & Spencer để củng cố mối quan hệ tin tưởng và hợp tác với các nhà cung cấp. Nỗ lực đó cũng bao gồm cả những chuyến đi tới các điểm trưng bày và các nước khác để tìm hiểu nguồn nguyên liệu với các nhà cung cấp. Mục tiêu là tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau cũng như tìm ra các tiềm năng mới cho những sản phẩm họ có thể cùng nhau phát triển.

Chương trình của Marks & Spencer là thí dụ cho một xu hướng giữa những người cung cấp và người bán lẻ nhằm thiết lập mối quan hệ hợp tác hơn là đơn giản chỉ quan hệ với một đối tác có

tiềm năng để chống lại đối tác khác. Chiến lược hợp tác đó có tỷ lệ phần trăm rõ ràng: một phân tích về 218 nhà bán lẻ buôn bán sản phẩm của một công ty sản xuất linh kiện ô tô thay thế cho thấy những người bán lẻ tin tưởng vào nhà sản xuất so sánh với những người không tin thấp hơn 22% để có nguồn cung cấp khác và để có doanh thu cao hơn 78% số sản phẩm.

Trong khi các mối liên kết giữa các tổ chức lớn dường như trừu tượng, chúng rút lại thành các mối liên kết hàng ngày của người bán hàng, các nhà quản lý tài chính, các nhà quản lý sản phẩm, v.v... Các mối liên kết giữa con người với con người trong nhiều công ty đem lại lợi ích cụ thể cho cả hai phía: họ có thể cùng nhau chia sẻ thông tin độc quyền quan trọng và thúc đẩy con người và nguồn tài nguyên để phục vụ nhu cầu kinh doanh. Những người của một công ty thỉnh thoảng có thể đóng vai trò như nhà tư vấn cho một công ty khác. Chẳng hạn, một đội bán hàng của Kraft Foods đã tự đảm nhận việc tiến hành một nghiên cứu trong sáu tháng về trường hợp của một người bán lẻ. Sau đó, đội Kraft theo đuổi những lời đề nghị sắp xếp lại các chỗ trống của giá hàng và đưa ra các nhân tố mới phản ánh các xu hướng mua hàng hiện tại. Kết quả là: doanh thu cho người bán lẻ và số sản phẩm của Kraft mà người bán lẻ đó bán được tăng khoảng 22%.

Một ví dụ khác: Procter và Gamble (P&G) đã quen với việc trả cho những người quản lý bán hàng dựa vào tổng số hàng hoá tồn kho sau khi họ đã giao cho những người bán lẻ, thậm chí khi số hàng trong kho đã bán hết. Nhưng điều đó có nghĩa là những người bán hàng của P&G đã được hưởng lợi từ chiến lược mà cuối cùng lại làm cho những người bán lẻ thiệt thòi và làm mờ nhạt các mối quan hệ kinh doanh. Bây giờ hãng P&G đang thay đổi chính sách của mình để đền bù cho những người bán hàng cho việc tăng tối đa cả sản lượng của P&G và sản lượng của những cửa hàng bán sản phẩm của mình.

Khi mối quan hệ giữa công ty này với công ty kia là mối quan hệ giữa những cá nhân từ mỗi công ty thì sự tiếp xúc giữa các cá nhân rất quan trọng. Ví dụ như tại Sherwin-Williams, hãng sản xuất sơn đã mời những người quản lý từ Sears, Roebuck, một trong những cửa hàng bán lẻ chính của hãng nhằm giúp chọn ra những người đại diện sẽ quản lý tài khoản cho Sears.

Viết về chiến lược này trong tạp chí *Tuần báo Kinh doanh của Harvard*, Nirmalya Kumar đã viết: "Tin tưởng có nghĩa là một công ty tuyển những người để làm việc với các đối tác của mình... Các hãng sản xuất truyền thống, người bán hàng và những người

mua lẻ có một sự tập trung về khối lượng hoặc giá cả. Họ cần được thay thế bởi những người quản lý với các mối quan hệ một cách khéo léo".

CỘNG TÁC VÀ HỢP TÁC

Làm việc với những người khác nhằm hướng tới chia sẻ các mục tiêu

Con người có khả năng:

• Cân bằng sự tập trung vào nhiệm vụ với sự chú trọng các mối quan hệ

• Cộng tác, chia sẻ kế hoạch, thông tin và tài nguyên

• Thúc đẩy một môi trường thân thiện, hợp tác

• Phát hiện và tăng cường các cơ hội hợp tác.

Intel, hãng sản xuất bộ xử lý máy tính thành công, đã gặp phải một vấn đề: thành công của hãng đang giết chết nó. Một tổ chức luôn chú trọng tới nhiệm vụ, một công ty tập trung vào phát triển sản phẩm, đi tiên phong trong việc tạo ra các công nghệ mới và thúc đẩy chiều hướng mới cho việc giới thiệu sản phẩm mới đã đạt được thị phần và lợi nhuận to lớn. Nhưng đối với nhiều người thì điều đó không còn là một điều thú vị nữa.

Một nhà tư vấn cho một chi nhánh của Intel nói với tôi: "Họ muốn một buổi hội thảo về việc làm thế nào để lưu tâm tới mặt quan hệ trong kinh doanh bởi vì nó đang ngày càng không được chú ý. Ở mức độ cá nhân, họ quý mến nhau nhưng họ quá hướng tới nhiệm vụ mà không để ý tới các mối quan hệ công việc. Họ cần phải để những người giám sát hiểu được điều đó không đủ để làm tốt công việc nếu bạn phá hỏng các mối quan hệ trong nhóm làm việc. Họ đòi hỏi các cấp quản lý hiểu rằng việc sao nhãng các mối quan hệ cá nhân đem lại nhiều hậu quả".

Sự khủng hoảng giữa các cá nhân này ở Intel chỉ rõ giá trị của tinh thần cộng tác, hợp tác. Những nhóm cùng nhau vui vẻ - thích thú được làm trong cùng công ty, có thể vui đùa cùng nhau và chia sẻ niềm vui - thì sẽ có tinh thần chia sẻ không chỉ để cùng vui mừng trước thành công trong những lúc thuận lợi mà còn để vượt qua những thời kỳ khó khăn nữa. Những nhóm không chia sẻ tình cảm có thể trở nên bị động hoặc thất thường hoặc sẽ tan rã.

Thậm chí những người tán thành với tư tưởng thương trường là chiến trường và không cho rằng tăng cường tình cảm con người có thể mang lại lợi ích cũng cân nhắc nỗ lực to lớn nhằm tăng cường tinh thần như trong quân đội. Hiểu thấu đáo được cái gì làm cho một tổ chức làm việc tốt dưới nhiều áp lực chính là: quan hệ tình cảm quyết định tinh thần, chí khí và sự tồn tại của tổ chức đó.

Sự hợp tác tổ chức

Mọi người đều biết cuộc họp đó là một thất bại đối với cá nhân Al, một Phó Chủ tịch tại một trung tâm y khoa đô thị lớn. Chắc chắn tất cả đều nhất trí cuộc họp đó nhằm một mục đích tốt: để tạo ra một viễn cảnh và chiến lược cho một chương trình cộng đồng khiếm khuyết mà Al đã tham gia thực hiện. Tuy nhiên, Al làm hỏng chính mình và cuộc họp. Sau đó anh thừa nhận "tôi đã làm hỏng việc".

Lỗi đầu tiên của Al là tổ chức cuộc họp với một thông báo quá gấp gáp, chọn một ngày khi anh biết người quản lý của đội ý tá - một người có đóng góp quyết định - không có mặt tại bệnh viện. Người cố vấn cho ban lãnh đạo cũng không thể có mặt. Lỗi thứ hai của Al là không có bất kỳ sự chuẩn bị nào trước cuộc họp - anh ta đang phớt lờ điều đó mặc dù đây là lần đầu tiên Al xuất hiện với tư cách là một vị Phó Chủ tịch mới. Lỗi thứ ba của Al và có lẽ cũng là lỗi lớn nhất là bác bỏ lời đề nghị giúp đỡ tổ chức cuộc họp sống động và hiệu quả hơn từ Sarah, người chủ quản lý của anh và sẽ là - Chủ tịch trung tâm y khoa.

Khi cuộc họp diễn ra, một điều rõ ràng trước tất cả mọi người là Al đã không chuẩn bị gì nên rất bối rối và nhiều người bắt đầu cảm thấy cuộc họp đó thật mất thời gian. Sarah cảm thấy hành động tai hoạ của Al chính là do cô đã sai lầm khi quyết định cho anh ấy đảm nhận công việc.

Điều gì đã xảy ra?

James Krantz, một giáo sư của Trường Quản trị của Đại học Yale, người đã quan sát công việc của Al và Sarah đã nói buổi họp thất bại đó là một biểu hiện khác của một cái gì đó ẩn sâu trong mối quan hệ công việc. Với những gì xảy ra quá bất ngờ, họ bộc lộ ra những điểm tồi tệ nhất cho người khác thấy.

Về cá nhân mình, Al thừa nhận là cảm thấy Sarah rất độc đoán và hay phê bình thái quá, không thoả mãn với những gì anh làm;

Sarah lại nói Al dường như bị động, không có khả năng và hay cau có với cô. Ở mức độ tình cảm, hai người đã hành động giống như một đôi vợ chồng bị bế tắc trong một cuộc hôn nhân bất hạnh - chỉ có điều đây là công việc, không phải đời sống riêng tư.

Nhưng Krantz cho rằng điều đó có thể xảy ra bất cứ đâu và rất dễ dàng. Bất kỳ cấp trên và cấp dưới nào cũng có thể rơi vào tình trạng thiếu tính xây dựng bởi vì mỗi người đều cần người khác để thành công. Một cấp dưới có thể làm cấp trên thấy được hiệu quả - hoặc mủi lòng đối với sếp của mình vì cấp trên thường tính tới việc làm thế nào cấp dưới làm tốt công việc. Tất nhiên cấp dưới lệ thuộc vào cấp trên để tiến thân, để giữ công việc - tất cả điều đó giúp cấp dưới có thể tranh thủ được tình cảm của cấp trên.

Điều đó nằm ở lời cầu nguyện hoặc nguyền rủa. Sự phụ thuộc lẫn nhau gắn kết chặt chẽ cấp dưới và cấp trên với nhau. Nếu cả hai thể hiện tốt cảm xúc - nếu họ tạo dựng mối quan hệ tin tưởng và có quan hệ tốt, cố gắng thấu hiểu và cảm thông - thì sự thể hiện của họ sẽ nổi bật hơn. Nhưng nếu những thứ đi trái với cảm xúc thì mối quan hệ có thể trở thành một cơn ác mộng và sự thể biểu của họ trở thành loạt các thảm hoạ lớn nhỏ.

Một cặp thẳng thắn

Sức mạnh của một nhân viên khiến một người quản lý có cái nhìn thiện cảm về chính mình là rất tốt. Nhưng đối với Sarah, Al đã trở thành một gánh nặng đối với những lo lắng sâu kín nhất của cô. Cô đã bối rối trước sự thất bại của chương trình mà Al tham gia thực hiện.

Bây giờ cô nghi ngờ khả năng của Al có thể cứu vãn được công ty và cả danh dự của cô nữa - do đó cô trở nên cáu giận với hành vi của anh.

Về phần Al, người đã hoàn toàn có khả năng trong công việc trước đó, nhưng sự thăng tiến tới vị trí phó giám đốc khiến anh không chắc chắn về chính bản thân mình. Al sợ những người khác trong nhóm quản lý thấy anh không đủ khả năng; đôi khi trong những thời điểm tồi tệ nhất, anh cảm thấy mình như là một kẻ mạo danh. Thậm chí để làm mọi thứ bi đát hơn, Al cảm nhận rằng Sarah thiếu tin tưởng vào anh - yếu tố làm tăng thêm sự lo lắng và lạc lõng của anh.

Việc mỗi người bí mật cảm nhận về người kia chính là nguyên nhân của vấn đề: Al thấy Sarah đánh giá thấp sự tự tin của anh

bằng cách quản lý hầu hết công việc cũng như nghi ngờ khả năng của anh. Về phần Sarah, cô bắt đầu thấy Al (như chính anh sợ hãi) thiếu cả sự tự tin và khả năng để làm công việc mà cô cần anh làm, vì thế cô cảm thấy bắt buộc phải chịu trách nhiệm, thậm chí tức tối cho cả hai nguyên do đó. Kết quả tồi tệ là: Al trở nên thụ động, không chắc chắn và thiếu tự tin trong khi vai trò quản lý vi mô của Sarah trở nên mang tính kiểm soát nhiều hơn và cuối cùng, cô cố gắng làm hết phần Al.

Krantz đặt tên cho tình trạng giữa Sarah và Al là "sự phản ánh thống nhất". Mỗi người trong số họ phản ánh lên người kia nỗi lo lắng và sự sợ hãi tồi tệ nhất của họ trong dự báo cảm xúc. Bất cứ mối quan hệ làm việc thân thiết nào đều có những yếu tố ẩn giấu đó - và mối quan hệ giữa người quản lý và nhân viên dưới quyền có chiều hướng phá hoại cảm xúc đó nhất.

Những sự đồng tình không ý thức này có thể được coi như một chức năng tâm lý không tốt. Chúng giúp mọi người tránh phải đối mặt hoặc nhận biết vấn đề, tin tức xấu hoặc sự xung đột. Nếu một người quản lý có thể đổ lỗi của ông ta - và những hậu quả trong tổ chức - lên một nhân viên - ông ta sẽ không bao giờ phải đối mặt với chính nguyên nhân thật sự của vấn đề: đó chính là ông ta. Một triệu chứng của loại phản ứng này - "vấn đề là do anh ta, không phải tôi" - là một người quản lý không bao giờ có thể tìm ra hoặc gọi tên được một sự thay đổi, hoặc thậm chí có xu hướng bỏ việc. Không ai đủ tốt cả; mọi người đều có những sai lầm.

Nịnh trên, vùi dưới

Được nhân viên dưới quyền nịnh nọt và sự kiêu căng của kẻ bề trên chính là triệu chứng chung nhất của sự phản ánh. Các nhân viên xem sếp như là người có quyền lực hoặc khả năng đặc biệt; cái tôi của ông ta bị thổi phồng đến mức ông ta cảm thấy các quy tắc ứng xử không cần được áp dụng nữa.

Điều này dường như khá phổ biến trong một số nền văn hoá. Deepak Sethi, một chuyên gia giáo dục ở Ấn Độ, kể với tôi rằng ở nước này, quy tắc chi phối là "Nịnh trên, vùi dưới". "Thiếu sự thông cảm từ trên xuống dưới trong hầu hết các công ty kiểu cũ ở Ấn Độ. Bạn thấy điều này ở các vị sếp cáu giận một cách thoải mái với mọi người. Đó không phải là sự xỉ nhục, hoàn toàn có thể chấp nhận khi sếp chửi mắng nhân viên ở đây."

Sethi nói thêm, một lý do chủ yếu mà các nhân viên chịu đựng điều này là có quá nhiều công ty ở Ấn Độ, các công ty tư nhân của

các gia đình có quyền chức, có quá nhiều người giỏi mà vẫn không tìm được một vị trí tốt. “Vì thế, thậm chí nếu bạn là một nhà quản lý chuyên nghiệp, bạn vẫn là vật sở hữu của người chủ.”

Kết quả có thể hiểu được từ mối quan hệ “nịnh trên, vùi dưới” là cảm nhận phổ biến “đó là không bao giờ phản ứng lên trên mà luôn từ trên áp xuống với hàng loạt sự thô lỗ cáu giận”. Điều này dẫn người lao động đến việc phá hoại sự thành công của công ty theo cách bị động, như kiểu không hoàn thành công việc đúng lịch - tất nhiên lại khiến sếp chửi mắng tất cả mọi người.

Vòng tròn cay đắng này cũng lặp lại với tình huống của Al và Sarah: Sarah cảm thấy mình không thể tin tưởng rằng Al có thể làm tốt công việc, vì thế cô một mặt thúc giục anh, một mặt bao bọc anh, chờ đợi điều tồi tệ nhất. Ngược lại, Al cảm thấy bị hạ thấp và đánh giá không đúng khả năng của mình.

Sự rắc rối của Sarah và Al, may mắn thay, có một kết thúc có hậu. Sarah đúng đắn nhận ra rằng có điều gì đó không ổn trong mối quan hệ giữa hai người - giá mà điều đó đối lập với mối liên kết hiệu quả của cô với mọi người khác trong nhóm quản lý. Một khi triệu chứng đã được nhận ra, Sarah có thể dừng việc quản lý vi mô và chỉ cho Al rằng cô tin tưởng vào khả năng của anh ta. Cô cũng phân rõ trách nhiệm của anh. Không còn lo sợ rằng cô thấy anh không phù hợp với công việc, Al giành thế chủ động và thể hiện khả năng của mình.

Câu chuyện này mang theo nó nhiều điều ngụ ý. Về cơ bản, mọi người có một người cấp trên đều là một phần của ít nhất một bộ đôi theo chiều thẳng đứng; mỗi ông sếp tạo nên một mối liên kết với mỗi nhân viên. Những bộ đôi theo chiều này là một phần cơ bản của đời sống tổ chức, tạo nên một mạng lưới các mối quan hệ trong công việc - đó là tổ chức. Trong khi các cặp đôi theo chiều thẳng này, tính cảm xúc chỉ đạo và kết hợp mang lại một mối quan hệ thì bộ đôi cùng đẳng cấp - mối quan hệ với đồng nghiệp lại có yếu tố cảm xúc ngang bằng - như là sự thoải mái, ghen tị hay chia sẻ.

Nếu tại bất cứ đâu, sự mẫn cảm cần trong một tổ chức thì đó chính là ở mức cơ bản nhất. Xây dựng các mối quan hệ mang tính hợp tác và tốt đẹp bắt đầu bằng chính các bộ đôi trong công việc mà chúng ta là thành viên. Mang sự mẫn cảm vào một mối quan hệ công việc có thể tạo nên một sự tin tưởng lẫn nhau, sáng tạo và ủng hộ; không làm được điều này đồng nghĩa với sự tăng tính mạo hiểm của mối quan hệ khô khan, bế tắc và thất bại.

CÁC KHẢ NĂNG NHÓM

Tạo nên sự đồng thuận trong việc theo đuổi mục tiêu tập thể

Những người có khả năng này:

• Khả năng nhóm hiện đại như tôn trọng, giúp đỡ và hợp tác

• Thu hút các thành viên tham gia tích cực, nhiệt tình

• Xây dựng cá tính của nhóm, tinh thần đồng đội và sự cam kết

• Bảo vệ danh dự của nhóm, chia sẻ quyền lợi tài chính.

Đối với các công ty như Owens - Corning - một công ty sản xuất thiết bị xây dựng thì làm việc nhóm là quan trọng bậc nhất. Công ty bao gồm khoảng gần 200 hệ thống phần mềm, mỗi cái đảm nhiệm một chức năng cụ thể. Để giúp nhân viên của họ bán tất cả các sản phẩm của Công ty, Owens - Corning cần đến một hệ thống phần mềm đồng nhất.

Vì thế, Micheal Radcliff, giám đốc phòng thông tin tìm đến công ty SAP[7], một công ty ứng dụng phần mềm công nghiệp đã lắp đặt một hệ thống tại Owens - Corning liên kết toàn bộ thông tin trong hệ điều hành. Khi một nhân viên bán một đơn hàng, hệ thống tự động khoanh vùng nguyên liệu thô cho sản xuất, lập quy trình sản xuất và phân phối, tính toán hoá đơn - tất cả với một dữ liệu đầu vào duy nhất.

Nhưng có một điều mạo hiểm - hệ thống phần mềm giải pháp kinh doanh hoàn toàn không đơn giản, và chỉ một sai lầm nhỏ có thể khiến cả công ty xáo trộn. Owens - Coring - và tất cả các khách hàng sản xuất khác của phần mềm giải pháp kinh doanh trên toàn thế giới cần tin tưởng rằng họ có thể đặt niềm tin vào phần mềm giải pháp kinh doanh giúp họ vận hành tốt.

Ngày nay, các nhóm tương tự có ở mọi nơi trong ngành kinh doanh - nhóm quản lý, nhóm thực hiện nhiệm vụ, nhóm kiểm tra chất lượng, nhóm học tập, nhóm tự quản lý và vân vân. Do đó, có cả các nhóm được lập nên một cách cơ động, vì mục đích nào đó, chỉ sau một buổi họp, phục vụ cho một dự án. Trong khi mọi người luôn luôn giúp đỡ và hợp tác lẫn nhau, sự tăng trưởng của các nhóm trong các tổ chức lớn mang lại một kỷ nguyên mới cho các kỹ năng nhóm.

Có lẽ, sức mạnh hấp dẫn nhất của làm việc nhóm trong kinh

doanh chính là tiềm năng kinh tế . Giống như cá nhân tài năng có thể mang lại những giá trị kinh tế to lớn, nhóm cũng vậy. Các nhóm hàng đầu tại một công ty nhựa tổng hợp đạt được một lợi thế sản xuất đáng ngạc nhiên khi so với các nhóm làm cùng công việc như vậy. Mỗi nhóm trong mười nhóm hàng đầu sản xuất hơn 30% nhựa tổng hợp mỗi năm - tổng số là hơn 7 triệu pound[8]. Tính theo giá thị trường 1,04 đô la/pound thì giá trị kinh tế gia tăng là 9,8 triệu đô la.

Spencer nói thêm: "các lợi ích từ các nhóm hoạt động hiệu quả cao thậm chí mang lại nhiều hơn thế. Tại các mức độ cao nhất, phạm vi suy nghĩ rộng hơn - mọi người có thể hoạch định xa hơn tới 5 hay 10 năm - và các lợi ích kinh tế của các nhóm điều hành hiệu quả cao cho công ty là rất lớn."

Các nhóm mạnh thực sự rất quan trọng đặc biệt khi công ty trải qua thời kỳ sắp xếp lại. Tôi tới thăm AT&T năm 1996, ngay sau khi công ty này tuyên bố dự kiến chia nhỏ thành ba công ty riêng biệt và sa thải 40.000 nhân viên. Một nhà điều hành của một bộ phận này là Lucent Technologies nói với tôi "Nỗi đau không phải ở đâu cũng cảm nhận thấy. Trong rất nhiều bộ phận nơi mọi người làm việc theo các nhóm một cách chặt chẽ, nơi họ cảm thấy ý nghĩa trong cái mà họ làm cùng nhau, họ vẫn bắt kịp sự xáo trộn này."

Động lực thành công của nhóm

Một người bạn của tôi quản lý một nhóm các kỹ sư phần mềm tại Thung lung Sillicon nói với tôi: "Chỉ với một cú điện thoại, bất cứ ai làm cùng tôi cũng có thể có một công việc với khoảng hơn 24.000 đô la một năm. Nhưng họ không làm thế."

Tại sao?

"Tôi luôn giữ sự vui vẻ."

Khả năng làm cho mọi người trong nhóm yêu thích cái mà họ làm cùng nhau chính là trọng tâm của việc xây dựng nhóm và kỹ năng lãnh đạo. Những nghiên cứu về các nhóm làm việc tự quản có hiệu quả nhất thấy rằng hầu hết các thành viên đều yêu thích làm việc trong một nhóm. Vẻ bề ngoài của "thành tựu của nhóm "này là một sự kết hợp giữa việc chia sẻ một động lực cạnh tranh, liên kết xã hội mạnh mẽ và sự tự tin vào khả năng của mỗi người trong nhóm. Những yếu tố này thêm vào cái mà Spencer đã ghi nhận "những nhóm nhanh nhạy, tập trung, thân thiện, tự tin và vui vẻ".

Mọi người trong nhóm như vậy có xu hướng chia quyền lợi chung. Họ cạnh tranh và phân chia quân bình các thành viên phù hợp với vai trò tốt nhất nhằm phát huy tài năng của họ.

Spencer cho biết những nhóm như thế ngày càng phát triển rộng khắp trong các tổ chức quản lý cao cấp, nơi phát triển các dòng sản phẩm nhanh chóng là yếu tố sống còn nhằm đáp ứng áp lực cạnh tranh trong một nền công nghiệp mà vòng đời của một dòng sản phẩm chỉ tính theo vài tuần hoặc vài tháng.

Chỉ 20 năm trước đây, các kỹ năng nhóm chỉ là khả năng sau cùng, chứ không phải là điều quyết định ở những nhà lãnh đạo xuất sắc. Mặc dù vậy những năm 1990, các kỹ năng nhóm là một phẩm chất của những cá nhân xuất sắc. Tại IBM, một người lãnh đạo nhóm cần phải dự đoán "liệu một ai đó là người dẫn đầu hay chỉ ở mức trung bình."

Một nghiên cứu do các nhà điều hành hàng đầu của Mỹ và châu Âu tại Trung tâm các nhà lãnh đạo sáng tạo cho biết: Việc không đủ khả năng xây dựng và dẫn dắt nhóm là một lý do trong những lý do phổ biến nhất gây nên thất bại. Những kỹ năng nhóm, kết quả của một nghiên cứu tương tự đầu những năm 1980 như một dấu mốc quan trọng của sự lãnh đạo 10 năm sau đó. Đến những năm 1990, làm việc theo nhóm trở thành khả năng quản lý có giá trị nhất trong các nghiên cứu của các tổ chức trên khắp thế giới.

Một nhà điều hành tại một công ty được xếp hạng trong danh sách 500 công ty do *Fortune* bình chọn cho biết: "Thách thức số 1 cho các nhà lãnh đạo ở đây là khiến cho các vị trí đứng đầu cùng các đơn vị hoạt động và hợp tác cùng nhau. Đó là thách thức lớn tại bất cứ cấp độ nào, trong bất cứ tổ chức nào. Các khả năng của nhóm được phát huy khi nào mọi người làm việc cùng hướng tới một mục đích chung, dù đó là một nhóm không chính thức gồm ba người hay là cả một công ty con trong một tập đoàn. Yêu cầu các kỹ năng nhóm mới phát triển mạnh trong vài năm tới do công việc yêu cầu nhiều hơn các nhóm chuyên gia đặc biệt phục vụ mục đích chuyên môn, do các tổ chức cần những nhóm cơ động và do các nhiệm vụ trở nên phức tạp mà không một ai có tất cả các kỹ năng cần thiết để hoàn thành.

Giá trị của nhóm cá nhân xuất sắc

Giống như các cá nhân, sự mẫn cảm cũng là chìa khoá cho thành công của nhóm. Tất nhiên, trí tuệ và sự chuyên nghiệp cũng quan trọng nhưng cái tách biệt nhóm cá nhân xuất sắc với các nhóm

bình thường chính là sự mẫn cảm. Các nghiên cứu tại các công ty như GE, Abbott Labs và Hoechst - Celanese đặt ra câu hỏi: Khả năng nào phân biệt rõ ràng nhóm hiệu quả với các nhóm bình thường khác?

Để trả lời điều này, Vanessa Drukat, hiện nay là giáo sư tại trường Quản lý Weatherhead tại Đại học Case Western Reserve phân tích 150 các nhóm tự quản lý trong một công ty khổng lồ chuyên sản xuất nhựa tổng hợp của Mỹ do Hoechst - Celanese điều hành, công ty hoá học của Đức (nơi Spencer thu thập thông tin). Dựa trên các dữ liệu khách quan này, cô đã so sánh 10 nhóm nổi bật với các nhóm khác cùng làm công việc đó.

Những khả năng cảm xúc nổi lên như những năng lực nổi bật của 10 nhóm hàng đầu này:

• Sự cảm thông hay sự hiểu biết giữa các cá nhân

• Sự hợp tác và nỗ lực đồng nhất

• Giao tiếp mở, thiết lập những chuẩn mực và đối mặt với các thành viên thực thi không hiệu quả

• Một động lực cải tiến, do đó cả nhóm quan tâm tới phản hồi về hành vi và nỗ lực học tập nhằm làm tốt hơn

• Tự nhận thức để đánh giá điểm mạnh, yếu của cả nhóm

• Chủ động và có lập trường vững vàng nhằm giải quyết vấn đề

• Sự tự tin của cả nhóm

• Sự linh hoạt để tiến hành các mục tiêu chung

Sự nhận thức mang tính tổ chức; vừa đánh giá nhu cầu của các nhóm quan trọng trong công ty và tạo nguồn sử dụng dồi dào từ những cái tổ chức cung cấp

Xây dựng liên kết với các nhóm khác.

Đưa ra quyết định nhóm có thể gây ra một sự trớ trêu: một mặt sự thông minh, sáng tạo khiến phần tranh luận căng thẳng hơn và sôi nổi hơn, có chiều hướng đưa ra quyết định tốt hơn; mặt khác, các cuộc tranh luận có thể làm giảm khả năng cùng làm việc với nhau trong nhóm.

Nghiên cứu về việc đưa ra quyết định trong các nhóm quản lý cho

thấy những người sở hữu cả ba phẩm chất: khả năng hiểu biết, khả năng khái quát hoá và sự chuyên nghiệp dẫn tới những quyết định có chất lượng cao. Nhưng trí tuệ và sự chuyên nghiệp thì không đủ; các thành viên cần một sự tương tác lành mạnh.

Đạt được mức độ cởi mở có thể rất tinh tế và mang đậm tính cảm xúc. Một sự nhất trí quá dễ dàng có thể tạo nên một quyết định ít chất lượng trong khi quá nhiều sự căng thẳng có thể gây nên sự thiếu hợp nhất. Điều cho phép một nhóm tranh luận sôi nổi nhưng kết thúc với sự đồng thuận cao là gì? Đó chính là sự hiện diện của sự trí tuệ xúc cảm.

Nếu các cuộc tranh luận trở nên mang đậm tính cảm xúc, các quyết định có thể gây hậu quả. Một nhà tư vấn nói với tôi: "Hình ảnh của một nhóm quản lý hợp tác tốt là một điều bí ẩn khi mà các cuộc xung đột và các vấn đề không thể giải quyết trong sự kiềm chế cảm xúc ảnh hưởng tới khả năng lập kế hoạch, quyết định và học cùng nhau". Mặt khác, cuộc tranh luận mà không có các cảm xúc tối tệ mang lại một tinh thần tích cực cho sự hiểu biết lẫn nhau, mọi người cảm nhận một cách công bằng và cởi mở. Điều này giúp các thành viên chia sẻ mối quan tâm chung của tổ chức hơn là sự tư lợi cá nhân - và từ đó mang lại quyết định tốt nhất.

Tóm lại, có một cách trung gian: các nhóm có thể sử dụng các cuộc tranh luận mang tính trí tuệ để nâng cao chất lượng của các quyết định, miễn là họ giữ cho sự tự do bộc lộ cảm xúc của một số thành viên không phá hoại cam kết chung trong việc đã ra quyết định. Chìa khoá nằm trong các khả năng cảm xúc như là: sự tự nhận thức, sự cảm thông và giao tiếp - đó là bằng cách nào các thành viên tranh luận hiệu quả.

Những người kết dính

Khả năng giữ một nhóm làm việc tốt cùng nhau tự nó đã là một giá trị lớn lao. Mỗi nhóm có chức năng cao hầu hết chắc chắn có ít nhất một thành viên có tài năng đó. Nhiệm vụ của nhóm càng phức tạp thì những người đóng góp tới thành công đó càng quan trọng hơn. Điều này rõ thấy nhất trong khoa học và công nghệ, nơi sứ mệnh là phát hiện hoặc sáng tạo.

Có một sự tương tác giữa những nhà nghiên cứu trẻ, những người đôi khi sợ hợp tác - điều này có nghĩa là họ tự triển khai một mình với những nghiên cứu vô bổ hoặc không quan trọng. Nó tạo nên một bầu không khí hoang tưởng, không sẵn sàng chia sẻ thông tin

hoặc làm việc cùng nhau. Điều đó làm mục rỗng khả năng truyền bá khoa học.

Trong khi các nhà khoa học chậm chạp trong việc nhận thức giá trị của một tài năng trong việc hợp tác và làm việc theo nhóm, ngành kinh doanh lại khác. Richard Price, một nhà tâm lý học tại viện nghiên cứu xã hội tại Đại học Michigan, gọi những người là nền tảng của những nhóm làm việc mạnh mẽ là "Người tạo nên sức khoẻ" hay HEP. "Họ cực kì quan trọng với một nhóm". Price nói: "Nó không có nghĩa là mọi người đều phải là một người lãnh đạo có khả năng xã hội, cảm xúc, nhưng nếu có một HEP, nhóm sẽ làm việc tốt gấp 10 lần". Một nhóm mang tính huyền thoại, nhóm kỹ sư tại Data General, những người có nỗ lực được ghi nhớ trong cuốn sách bán chạy nhất *Tâm hồn của một cỗ máy mới* có hai HEP. Chỉ huy của nhóm, Carl Alsing, được mọi người coi là sự hậu thuẫn về mặt cảm xúc và niềm tin. Alsing, người đã từng dự định trở thành một nhà tâm lý - thôi miên trước khi đầu quân vào ngành kỹ sư điện tử, trở thành linh hồn của nhóm; mọi người đều cảm thấy thoải mái khi nói chuyện cùng ông. Người thứ hai là Rosemrie Seale, thư ký, như một người mẹ hiền quan tâm tới nhu cầu vật chất của mọi người và giải quyết những xung đột nhỏ hàng ngày, đảm bảo rằng mọi người tham gia vào nhóm đều được lưu tâm đến. Trong khi những nhiệm vụ thư ký như thế có vẻ tẻ nhạt và rập khuôn, họ lại thực sự quan trọng vì họ tạo được cho người lao động cảm giác được bảo vệ, ủng hộ và quan tâm và do đó, một số người nói rằng đó là lý do tại sao thư ký hay các vị trí tương đương sẽ luôn luôn là vô giá, dù cho khoa học công nghệ có thể coi họ là lỗi thời.

Lãnh đạo nhóm hiệu quả

Một công ty dược phẩm của Mỹ gặp phải một vấn đề khá nan giải: Khi một loại thuốc mới được phân tích và xác nhận, việc kiểm nghiệm và phát triển cần một khoản đầu tư khoảng 100 triệu đô la, và cần tới 30 năm để được phê chuẩn của FDA cho phép bán ra thị trường. Do thành phần của hỗn hợp hoá học cơ bản cho một loại thuốc mới chỉ tồn tại trong vòng 17 năm. Công ty cần bốn năm để hoàn lại vốn đầu tư và tính lợi nhuận trước khi loại thuốc này trở nên phổ biến. Một nhiệm vụ khác quan trọng vào tình thế tiến thoái lưỡng nan này gợi ý một cấu trúc mới: các nhóm dự án tập trung vào các loại thuốc cụ thể do các lãnh đạo dự án trực tiếp báo cáo tới chủ tịch quỹ nghiên cứu và phát triển - những vị lãnh đạo sẽ được đào tạo các kỹ năng lãnh đạo nhóm. Những người lãnh đạo như vậy là các sản phẩm đỉnh cao của công ty và mang nguồn lực lãnh đạo, sự nhiệt tình và tinh thần hợp tác tới chính

nhóm đó.

Ba năm sau, khi những nhóm này được so sánh với các nhóm khác không có các nhà lãnh đạo được đào tạo, họ không chỉ có chí khí và tinh thần đồng đội cao hơn mà còn cắt giảm thời gian phát triển sản phẩm mới 30%, do đó nhân đôi thời gian công ty giành độc quyền về sản phẩm thuốc đó.

Một vị lãnh đạo tốt nhất có thể tạo cho mọi người một tinh thần chung về sứ mệnh, mục tiêu và chương trình nghị sự. Khả năng điều phối một tầm nhìn chiến lược như là một động lực chủ đạo cho nhóm có thể là đóng góp duy nhất và quan trọng nhất của một người lãnh đạo giỏi. Một người lãnh đạo thu hút được niềm tin có thể khiến cho một nhóm luôn vận động trong khi tất cả những người khác thì thất bại.

Ngoài việc tạo lập một nhịp điệu cảm xúc quan trọng cho một nhóm, người lãnh đạo phải cung cấp sự phối hợp - điều tối mật trong sự hợp tác và sự đồng thuận. Khi mọi người được đặt cùng nhau trong một nhóm không có người lãnh đạo và được yêu cầu tìm ra cách giải quyết một vấn đề nan giải, những nhóm nào ngay lập tức phát triển một mô hình có người điều phối những nỗ lực của họ, họ sẽ giải quyết vấn đề nhanh và hiệu quả hơn. Những nhóm hoạt động không có người lãnh đạo, mọi người giao tiếp một cách chiếu lệ thì ít hiệu quả hơn.

Nhưng những người lãnh đạo nhóm giỏi không hành động như những "bộ óc" của nhóm hoặc như những người đưa ra quyết định độc tôn, mà là người tạo nên sự đồng thuận. Khi những người lãnh đạo thể hiện ý kiến của họ quá sớm trong cuộc thảo luận để đưa ra quyết định, nhóm sẽ càng có ít ý tưởng và do đó, các quyết định sẽ càng tồi hơn. Nhưng khi người lãnh đạo nhóm hành động chủ yếu như những người cung cấp quá trình cho nhóm và không áp đặt quan điểm của họ, không biểu lộ cho tới cuối cuộc họp, kết quả sẽ là một quyết định tốt hơn.

Theo nghĩa này, những người lãnh đạo nhóm điều khiển tốt nhất khi họ điều khiển ít nhất. Điều này đặc biệt đúng với các đội làm việc tự quản, ở đó những người giám sát của đội không phải là thành viên đội và đội có thể hành động độc lập.

Đội có tổ chức chính trị chặt chẽ

Một nhà tư vấn đã được một trong những nhà máy sản xuất đồ ăn lớn nhất nước Mỹ đến tư vấn đã kể lại với tôi: "Họ tạo ra những

ngăn cách rõ rệt. Họ tạo ra những ranh giới về quyền hạn và sự sáng tạo mà không ai có thể vượt qua. Giám đốc một nhãn hiệu không hợp với những giám đốc khác, mà tự mình sáng tạo ra một cách thức những sản phẩm mới hoặc giới thiệu các khuynh hướng mới. Tuy nhiên, để tồn tại giờ đây họ phải đoàn kết với các đội để có thể vượt qua những rào cản này".

Các doanh nghiệp ngày nay đều nhận ra rằng thành công đòi hỏi các nhân tài trong các đội vượt qua được các rào cản truyền thống. Điều này có thể nhận thấy trong các nhóm dự án và các nhóm lập kế hoạch, thúc đẩy các quá trình, phát triển sản phẩm và giải quyết sự cố. Tất cả các nhóm này đều được thống nhất quanh một nhiệm vụ tập trung với các thành viên được quy tụ từ những bộ phận khác nhau của một tổ chức.

Các đội có chức năng chéo là một trường hợp đặc biệt, một loại đội có sự hoà trộn kiểu tập hợp của những nhân viên từ các đội khác nhau trong công ty. Vì họ đại diện cho những phần khác nhau cuả tổ chức nên họ có khả năng ảnh hưởng và hợp tác hơn một nhóm riêng biệt. Khi các đội này cùng nhau làm việc vì mục tiêu lớn hơn của tổ chức thì mỗi thành viên vẫn là thành viên chính thức của nhóm khi họ trở về đội của mình.

Nhưng sự trung thành quá mức vào nền tảng của đội ban đầu có thể có ảnh hưởng xấu. Ví dụ, tại một hãng sản xuất ô tô của Mỹ, ban lãnh đạo gồm nhiều thành viên từ các đội khác nhau làm việc dựa trên một tổ chức lâm thời đưa ra những yêu cầu về nhu cầu điện năng. Nguồn điện năng của ô tô đáp ứng được 20 hệ thống phụ khác nhau, bao gồm âm thanh nổi, bảng đồng hồ, đèn trước và động cơ. Ban đầu, mỗi hệ thống phụ này do một đội riêng phát triển và khi họ gặp nhau, họ thấy rằng các giải pháp khi kết hợp sẽ đáp ứng được 125% điện năng sẵn có. Khi nhiều thành viên của đội chỉ đạo được cử tới hội nghị cùng với sự hướng dẫn từ những người lãnh đạo của họ nhằm không đưa ra một thoả hiệp nào thì buổi hội nghị đúng là một thảm hoạ.

Làm thế nào các đội giống thế này có thể làm việc một cách hiệu quả? Một phân tích về 43 đội làm việc tại một hãng sản xuất ô tô toàn cầu - nghiên cứu tương tự về một buổi hội nghị về điện năng - gợi ý vô số giải pháp. Giải pháp đầu tiên nằm ở nội dung tổ chức, trong đó nguồn lực và sức mạnh được cung cấp cho bản thân đội và các thành viên của nó đã đạt được dựa vào thành tích của đội.

Một giải pháp khác nằm ở việc nâng cao mức độ tập trung của trí tuệ xúc cảm. Điều này có thể bao gồm việc uỷ thác ai đó như một

người lãnh đạo cả quá trình, người mà có thể theo dõi xem công việc của nhóm có phải là tấm gương điển hình cho sự cộng tác, tôn trọng nhau, cởi mở với nhau, lắng nghe, cảm thông và các dấu hiệu phân biệt khác làm tăng chỉ số IQ của nhóm.

Nếu quá trình của nhóm đi đúng hướng thì các thành viên cảm thấy công việc thật thú vị, đầy thách thức và quan trọng. Cũng giống như một thành viên của một đội có chức năng chéo nhau, thiếu đi những nền tảng trí tuệ xúc cảm này, khả năng sẽ là một thất bại hoàn toàn.

Một đội là một tập thể anh hùng

Trong nhiều tuần lễ năm 1997, cả thế giới bị thu hút bởi cảnh tượng của Sojourner, một con tàu du hành can đảm đã đi lại dọc vùng đất trải đầy đá trên Sao Hoả. Truyền hình đưa rất nhiều tin kịch tính về con tàu du hành bé nhỏ này, nó đã can đảm len qua địa hình gồ ghề của Sao Hoả giống như một động cơ nhỏ có thể làm. Nhưng điều đáng chú ý là nỗ lực đáng ghi nhận của đội đằng sau Sojourner.

Dự án mà trước đây NASA đã vạch ra là một cuộc khảo sát toàn bộ Sao Hoả. Vào năm 1992, dự án đã gặp phải một sự cản trở lớn, đó là khi quốc hội niêm phong tiền quỹ, không đủ tiền để tạo ra dù chỉ một mẫu thiết kế bé, mà cũng chỉ là một bước khởi đầu cho một dự án lớn hơn.

Các thành viên của dự án phải đối mặt với việc thay đổi để biến một mẫu không hoạt động thành một mẫu tàu thu nhỏ, hoạt động với đầy đủ tính năng.

Anthony Spear, Giám đốc dự án Pathfinder, dự án mà đã được giao cho Sojourner, đã để Donna Shirley - người quản lý dự án thiết kế một đội "Skunkworks" - tên của đội nghiên cứu và phát triển nổi tiếng tại Lockhead tự tách riêng ra và sản xuất một hệ thống các nguyên mẫu máy bay đầu tiên từ máy bay chiến đấu siêu âm thanh đầu tiên của Mỹ đến máy bay oanh tạc Stealth.

Shirley đã tập hợp một đội nhỏ, đội này sẽ chỉ hoàn thành tốt công việc cần thiết cho nhiệm vụ. Spear giúp cho đội thậm chí có khả năng làm việc tốt hơn nhờ việc loại bỏ đi bộ máy quan liêu đã là điển hình của các dự án về không gian vũ trụ của NASA. Đối với dự án Pathfinder, một nhóm sẽ làm tất cả các việc từ thiết kế đến vận hành.

Mặc dù thử thách rất lớn nhưng tinh thần đồng đội vẫn rất cao. Cả

đội phải nhanh trí; luôn luôn có những thách thức và những điều bất ngờ. Ví dụ, khi Sojourner đang được đưa lên con tàu vũ trụ Pathfinder lên Sao Hoả, các kỹ sư đã lưu ý là các tấm kim loại to được thiết kế để bảo vệ tàu du hành vì trên Sao Hoả không làm cách nào đóng được. Họ đã bị choáng váng.

Khi gửi thư về nhà, cả đội đã kêu cứu để tìm ra vấn đề và giải quyết. Vì trước đây, họ chưa từng đưa tàu du hành đi cùng, họ đã không xét đến khả năng là các then đóng các tấm kim loại sẽ bị võng xuống dưới trọng lượng của tất cả các phần khác.

Do đó, các thành viên của đội đã kéo các phần ra khỏi một mẫu, sửa chữa một chút, tự tay mang chúng từ cơ sở của họ ở California tới điểm phóng tại Mũi Canaveral và thay thế chúng. Nó đã làm việc.

Cả đội làm việc trong sáu tháng trước khi phóng tàu. Dù phải làm rất vất vả nhưng mục tiêu đã khiến mọi người say mê làm việc. Nói như Bridget Landry, kỹ sư các hệ thống liên kết phụ, "ý tưởng rằng những gì mà ngay bây giờ chúng tôi đang xây dựng và kiểm tra sẽ được sử dụng khi chúng tôi lên tới Sao Hoả thực sự thú vị. Tôi đã cố nghĩ về điều đó khi qua lần kiểm tra thứ tư đã cho cùng một kết quả". Cô nói thêm: "Có một số công việc tuy cực kỳ nhọc nhằn nhưng rất quyến rũ; một số công việc như công việc của tôi là những việc tạo quyến rũ, thích thú và để lại nhiều cảm xúc".

Chính điều đó đã làm nên điều tuyệt diệu. Tàu du hành sáu bánh có một bộ não bình thường đến kinh ngạc trong khi các loại máy tính Pentium tốt nhất có nhiều hơn 5 triệu bóng bán dẫn thì tàu du hành có ít hơn 7.000.

Và cuối cùng, khi Sojourner được phóng lên thì dự án không chỉ là một thành công ngoạn mục và chỉ tiêu tốn 7.000 đô la Mỹ. Đội đã phát minh ra ít nhất 25 dụng cụ hoặc cách thức và sản xuất tàu vũ trụ này bằng 1/4 thời gian bình thường. Trong khi Mars Observer bị mất năm 1991 trước khi đáp lên hành tinh đã tiêu tốn 1 tỷ đô la Mỹ thì Sojourner chỉ tốn 1/4 số đó.

Như một thành viên đội nói, "điều đó giống như là trong mỗi chúng tôi đều có lửa, không gì có thể dừng chúng tôi lại". Đội Sojourner đã hoạt động suôn sẻ.

Hoạt động của nhóm

• Một thử thách khó khăn hoặc một nhiệm vụ quan trọng. "Một trong những nguyên nhân làm cho các mục tiêu của nhóm hay

thất bại là họ quá thực dụng", một Phó Chủ tịch của hệ thống phóng tàu vũ trụ tại Lockheed Martin đã kể cho tôi. "Tôi chờ đợi các mục tiêu trên cả bình thường đủ lớn mạnh để cả nhóm có thể đứng đằng sau chúng". Mỗi công việc đều có ý nghĩa và động lực hấp dẫn; làm việc nhằm hướng tới một thứ gì đó cao đẹp cần sự nỗ lực tốt nhất của mọi người

• Nhà vật lý học Richard Feynman, người đã đạt Giải Nobel, nhớ lại sự khác nhau mà mọi người đã làm việc trong dự án Manhattan trước và sau khi họ hiểu những nỗ lực của mình nhằm mục đích gì. Ban đầu, do yêu cầu về an ninh nên toàn bộ đội phải giữ bí mật, vì thế họ thường làm việc chậm chạp, đôi khi không tốt.

Sau đó, Feynman thuyết phục Robert Oppenheimer nói với các đội kỹ thuật xem họ đang thực sự làm gì - đó là trong những ngày đen tối của Chiến tranh thế giới thứ hai, và dự án của họ là vũ khí có thể ngăn chặn kẻ thù. Từ quan điểm đó, Feynman nhớ lại: "Hoàn toàn đổi thay. Họ bắt đầu nghĩ ra ra các cách làm cho công việc tốt hơn…". Ông đã tính toán rằng công việc của họ tiến triển nhanh gấp 10 lần sau khi họ hiểu rõ mục tiêu.

• Trung thành tuyệt đối vào nhóm. Daniel Kim, nhà đồng sáng lập Trung tâm cho việc học tập có tổ chức MIT và bây giờ cùng với Pegasus Communications, nói: "Khi các đội xuất sắc nói về những gì đã giúp họ thành công như vậy, bạn thường nghe thấy họ nói đó là vì họ thực sự yêu thích và quan tâm tới người khác. Nếu con người thành thật về cái gì đã làm nên các đội giỏi trong một tổ chức thì họ sẽ nói một phần của nó là các mối liên kết cảm xúc cho phép họ vừa cởi mở vừa quan tâm".

• Quy tụ nhiều tài năng ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Do có nhiều tài năng nên một đội có thể thực hiện nhiệm vụ của mình càng tốt, nó càng dễ đáp ứng các nhu cầu đang thay đổi.

• Sự tin tưởng và hợp tác vì người khác. Những người ở trong các đội thành công cảm thấy họ có thể dựa vào người khác. Khi Bob Taylor thiết lập đội tại Xerox PARC phát triển mẫu máy tính thân thiện với người dùng (rốt cuộc là nền tảng cho máy tính Apple đầu tiên khi hãng Xerox thất bại), ông đã tìm những người có thể cộng tác làm việc và khuyến khích mọi người giúp đỡ nhau. "Bạn có thể dành 40% thời gian của mình để làm việc như những thành viên của dự án của người khác nữa", Alan Kay - một trong những nhà khoa học máy tính đầu tiên được mời tham gia - nhớ lại.

• Tập trung và say mê. Để đạt một mục tiêu lớn đòi hỏi sự tập trung; những việc khác trong cuộc sống dường như không còn nhiều ý nghĩa. Cuộc sống của bạn được tổ chức chặt chẽ trong suốt thời gian đó. Sự tập trung có thể được mài giũa bằng việc tạo ra một không gian làm việc cho nhóm, tách khỏi phần còn lại của tổ chức, cả về chức năng và vị trí. Dự án Manhattan được thực hiện tối mật có thể chỉ sử dụng cho các thành viên dự án; Skunkworks tại Lockheed nằm trong một toà nhà không cửa sổ, không biển báo mà không có giới hạn đối với mọi người tại công ty.

• Công việc vui vẻ và mang lại lợi ích. Mỗi sự tập trung tuyệt đối bản thân nó là một loại đam mê. Các thành viên làm việc ít vì các lợi ích bên ngoài như tiền, sự thăng tiến hoặc tiếng tăm hơn là vì những giá trị bên trong của bản thân công việc đó. Dù sự thôi thúc này bắt nguồn từ mục tiêu phải đạt hoặc một nhu cầu tạo hứng thú thì có một phần xúc cảm tuyệt đối từ việc vượt qua tất cả những người khác khi là một phần của nhóm. Cũng như một thành viên của đội phần mềm Data General nói, "ở đây có một sự đam mê mạnh mẽ mà một số chỗ tôi không hiểu đầy đủ... Lý do tôi làm việc là để chiến thắng".

Đội là phòng thí nghiệm học tập: Năm bí quyết

Ý tưởng sáng suốt của Burt Swersey xuất hiện khi ông bắt gặp một bài báo mà tôi viết trên tờ *New York Times* vào tháng Chín năm 1995. Đó là nghiên cứu về Bell Labs, ở đó các nhân vật nổi tiếng dường như đã đạt được thành công đối với các kỹ năng trí tuệ xúc cảm nhiều hơn các kỹ năng kỹ thuật và nó lôi cuốn Swersey thử nghiệm một vài thứ mới với các sinh viên của mình tại Viện Bách khoa Rensserlaer.

Ông đã bắt đầu lớp học bằng việc kể cho họ về nghiên cứu Bell Labs và cái mà ông gọi là "năm bí quyết đơn giản của sự thành công": quan hệ tốt, đồng cảm, thuyết phục, hợp tác và đồng lòng. Ông tuyên bố: thay cho việc dành ngày đầu tiên của lớp học để điểm qua những kiến thức cơ bản về xây dựng, họ sẽ xây dựng một lớp học thí nghiệm dựa trên năm bí quyết.

Swersey hỏi: "Làm thế nào để thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với một số người mà bạn không quen biết?"

Khi cả lớp, lúc đầu hơi bối rối và ngập ngừng, đề nghị gợi ý, Swersey đã liệt kê chúng lên bảng: "Giới thiệu bản thân, nhìn vào người mà bạn đang nói chuyện, hỏi họ một câu hỏi về bản thân

họ, bắt tay, kể cho họ nghe về bạn, chú ý lắng nghe…".

Các sinh viên làm việc một cách nhiệt tình; cả phòng tràn ngập tiếng hò reo. Swersey phải mất một lúc mới bắt họ dừng lại và tập trung vào bí quyết tiếp theo- nghệ thuật đồng cảm.

Sau khi hỏi đồng cảm là gì, ông đã viết các đáp án lên bảng: "Quan tâm, lắng nghe, ủng hộ…". Một thanh niên trẻ đội ngược mũ bóng chày, hai chân để trên bàn lẩm bẩm: "Chỉ ra cái bạn cần".

Swersey tăng thêm kịch tính: "Bây giờ hãy tạo ra thứ gì đó, trực tiếp hoặc gián tiếp, tác động xấu đến đối tác của bạn. Nếu bạn là người nghe thì bất kể khó khăn thế nào cũng phải cố gắng để chia sẻ với người đối diện - chứ không phải là khiến họ nổi khùng lên". Nhiệm vụ của trò chơi bắt đầu và các sinh viên nói các câu làm phật lòng nhau: "Tao đã đập tan xe của mày", "Tao đã giết chết con cá vàng của mày", "Tao đã ngủ với bạn gái mày".

Đối với những người biết cảm thông, Swersey khăng khăng họ sẽ cố gắng kìm chế "OK" và mặc kệ người cộng sự của mình, chỉ nói vài câu đại loại như: "Tớ cảm thấy rất tệ về cậu chắc hẳn phải thất vọng lắm". Việc đó dẫn tới phần thảo luận sôi nổi của cả lớp về một tình huống thực tế hơn: Một người nào đó trong đội kỹ sư thất bại trong việc chia đúng phần như đã hứa của một dự án. Các sinh viên kể về việc giúp người khác hiểu được bối cảnh và bắt đầu hiểu được tầm quan trọng của việc ủng hộ hơn tức giận.

Họ tiếp tục với việc thực hành thuyết phục và xây dựng tính đồng thuận, dành ba phút để quyết định xem thế nào là một nhóm có mùi vị kem ngon nhất trên thế giới và lý do tại sao (một câu trả lời đồng lòng: Neapolitan - một sự kết hợp của ba mùi vị được ưa thích).

Kết quả của thí nghiệm xã hội nhỏ này là gì?

Swersey nói: "Ba đội này xuất hiện là những đội giỏi nhất mà tôi từng có trong những năm dạy cho đội thiết kế công trình. Họ không chỉ làm việc cùng nhau tốt hơn các sinh viên khác mà còn đưa ra những kế hoạch đầy tham vọng và đổi mới. Tôi cho là một phần thành công của họ là nhờ khoảng thời gian họ dành để làm việc dựa trên năm bí quyết này."

Thí nghiệm có phần khiêm tốn của Swersey đề cập một vấn đề lớn hơn trong tổ chức, nhất là những tổ chức có nhiều chuyên gia kỹ thuật. Daniel Kim, trước đây làm tại MIT kể với tôi: "Khi tôi làm việc với các công ty phải quản lý kỹ sư, vấn đề chính trong việc

xây dựng đội, cũng như một chuyên gia, các kỹ sư không xem xét kỹ năng con người như thường lệ. Bây giờ các công ty này bắt đầu nhận ra giá trị của việc không có khả năng cảm xúc."

Cái mà nhiều người ủng hộ tinh thần đồng đội thất bại là không thấy được bản thân mỗi đội có thể trở thành một mô hình học tập đối với những khả năng con người cần để làm việc tốt hơn khi là thành viên của đội. Kathy Kram, Giám đốc dự án đào tạo thạc sỹ của trường Đại học Boston cho rằng: "Mỗi thành viên của một đội mang tới nhóm sức mạnh và kỹ năng riêng, một vài người giỏi về kỹ thuật, một số khác lại có kỹ năng cảm xúc và xã hội. Đó là cơ hội tốt cho việc học lẫn nhau nếu cả đội có thể cùng nhau làm cho việc học đạt được mục tiêu cụ thể."

Cơ hội đó đang bị bỏ phí, cô ấy nói thêm: "Bởi vì sự tập trung vào của quan hệ các thành viên trong đội làm giảm việc đạt được mục tiêu của đội, thay vào đó là một cách để giúp họ cùng nhau làm việc tốt hơn. Những sử dụng các đội cho việc học các kỹ năng của đội có ý nghĩa lớn, đặc biệt trong các tổ chức của đội phụ thuộc".

Điều đó dẫn chúng ta đến quan điểm tiếp theo: Dù thông qua một đội hay dựa vào mỗi cá nhân, chúng ta có thể tăng cường và phát triển các kỹ năng cảm xúc này nếu biết cách.

Phần IV
MÔ HÌNH HỌC TẬP MỚI

10.
SAI LẦM HÀNG TỶ ĐÔ LA

Mặc dù đã là công ty bảo hiểm nhân thọ lớn và có mức tăng trưởng nhanh nhất cả nước, Giám đốc công ty IDS Life - một chi nhánh chuyên về bảo hiểm của tập đoàn American Express - ông Jim Mitchell vẫn cho rằng: "Chúng tôi đã tìm ra cách để làm việc tốt hơn. Mitchell đã nhận thấy một cơ hội lớn. Dù những kế hoạch về tài chính của các khách hàng đều chỉ ra rằng họ nên mua bảo hiểm nhân thọ, hơn 2/3 vẫn từ chối mua. Việc thiếu hụt một lượng lớn khách hàng đầy tiềm năng này không còn là tình trạng tạm thời, việc kinh doanh trong vài năm liên tục cũng đưa ra kết luận tương tự.

Tiềm năng của việc kinh doanh này lớn đến nỗi mà Mitchell đã thành lập công ty riêng của mình mang tên "Skunk Works" nhằm tìm một bước đột phá để biến bảo hiểm nhân thọ trở nên hấp dẫn hơn đối với khách hàng.

Bước đầu tiên của họ là tiến hành điều tra xem các nhà hoạch định và các khách hàng thực sự cảm thấy như thế nào về việc bán và mua bảo hiểm nhân thọ. Câu trả lời chỉ cần gói gọn trong cụm từ: tệ hại.

Cuộc điều tra này cho thấy kết quả đáng giật mình: Cả người mua và các nhà hoạch định đều có những suy nghĩ tiêu cực. Trong khi các nhóm điều tra hy vọng tìm thấy những sai sót lớn trong các loại hình bảo hiểm mà công ty cung cấp, họ lại nhận thấy rằng vấn đề nằm chính trong quá trình kinh doanh. Nó bắt nguồn từ việc thiếu năng lực cảm xúc. Khách hàng phát biểu rằng họ mất lòng tin vào mối quan hệ kinh với những người tư vấn, rằng các viễn cảnh mua bảo hiểm chỉ làm họ cảm thấy "vô hiệu, không cập nhật, không đầy đủ và đáng nghi ngờ". Tính tiêu cực cũng phổ biến ngay cả với các khách hàng đã mua bảo hiểm. Vấn đề không

phải là sự sợ chết, chi phí, hay bất cứ chính sách nào mà là: Khách hàng hoàn toàn hài lòng với các loại hình bảo hiểm được cung cấp. Thay vì thế, chính là mối tương tác kinh doanh làm họ ái ngại. Một băn khoăn nhỏ: Nhiều nhà tư vấn tự thú nhận rằng "họ không đủ trình độ, không đủ kỹ năng, không đáng tin cậy và ích kỷ" trong khi đang đề xuất việc bán bảo hiểm. Một số cho rằng cảm giác bị áp lực "phải kinh doanh" đã khiến họ hành động theo những cách không đúng bản chất đạo đức của mình. Họ cố tỏ ra cảm thấy tự tin và kỷ luật hơn. Nhiều người thấy rằng những người kinh doanh bảo hiểm thường chịu tiếng tăm không tốt. Những cuộc điện thoại tẻ nhạt cũng tạo nên sự vô ích và thất vọng.

Khi một khách hàng thể hiện sự lo lắng hay không thoải mái thì cách xử trí khôn ngoan nhất được công nhận trong ngành bảo hiểm đưa ra các lập luận vững chắc chứ không phải là sự đồng cảm. Vì thế, các nhà tư vấn cố gắng dập tắt cảm xúc của cả khách hàng và của chính họ. "Các nhà tư vấn của chúng ta đã được dạy rằng nếu có cảm ứng thuộc về cảm xúc từ phía khách hàng thì đó chính là một dạng từ chối vì thế bạn cần giải thích một cách logic với nhiều con số và phớt lờ cảm giác của họ", Kate Cannon - thành viên của nhóm Skunk Works và là người chịu trách nhiệm trong những chương trình đào tạo kỹ năng cảm xúc. Tại công ty tư vấn tài chính Mỹ những suy nghĩ giống nhau giữa cả khách hàng và người tư vấn đã tạo nên cảm xúc bất lợi cho đối tác. Như bản báo cáo đã kết luận: "Một ngọn núi ngăn cách được tạo bởi những cảm xúc mang tính tiêu cực đã chắn giữa quá trình kinh doanh của chúng ta".

Các nhà cố vấn có thể tạo được một sắc thái tình cảm tích cực hơn nhưng trước tiên chính họ cũng phải đối mặt với những cảm xúc bất ổn của mình. Một nhà tư vấn cho rằng: "Chúng tôi có thể dành vài triệu đô vào việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm nhưng nếu việc phân phát những sản phẩm đó bị ảnh hưởng do chính sự giới hạn của bản thân chúng tôi thì điều đó không có ích gì?"

Cách sửa yếu tố tâm lý (Yuck)

Biện pháp sửa chữa bắt đầu (như trong Chương 4) bằng việc nâng cao nhận thức tình cảm của chính các nhà tư vấn bằng việc làm rõ yếu tố đã được biết đến là "Yuck". "Chúng tôi phân tích yếu tố "Yuck" dưới góc độ kinh doanh - những cuộc đấu tranh tâm lý mà con người phải đối mặt hàng ngày thật không dễ chịu và rất đau đớn", Cannon nói với tôi.

Danh sách các yếu tố "Yuck" thật kinh khủng. Trong số đó bao gồm:

• Sự thoái lui trong tư tưởng đang trở nên tệ hại hơn. Một loạt các phản ứng từ chối có thể dẫn tới suy nghĩ bi quan như "tôi không thể làm được điều này - tôi sẽ mất việc - tôi sẽ không bao giờ kiếm sống được"

• Khối lượng thông tin sản phẩm khổng lồ khiến một số nhà tư vấn bị choáng ngợp

• Bản chất công việc của các nhà cố vấn - những người có thu nhập phụ thuộc vào kết quả kinh doanh khiến cho một số người lo sợ. Họ sợ không có khả năng nuôi sống chính bản thân mình

• Sự bối rối trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng khiến một số người đau đầu

• Giành nhiều thời gian để đạt được một chỗ đứng trong ngành này khiến một số người tư vấn dằn vặt về sự mất cân bằng giữa công việc và gia đình.

Tuy nhiên, mỗi tình trạng tiến thoái lưỡng nan mang tính tình cảm đều có cách sửa chữa - một kỹ năng cần đạt được, một thái độ cần thay đổi, giải pháp cốt lõi là trang bị các kỹ năng về mặt tình cảm cho các nhà tư vấn. Một người tư vấn có khả năng, theo phân tích của một công ty phải duy trì sự tự tin, có sức bật nếu gặp rủi ro, hành động với tính kỷ luật và những giá trị cơ bản. Các tiêu chí: những người tư vấn làm việc với chính những nguyên tắc riêng của họ, không phải do áp lực kinh doanh, sẽ chiếm được niềm tin của khách hàng. Bằng nhiệt huyết với công việc, họ sẽ trở nên đầy thuyết phục. Với khả năng kiềm chế sự sợ hãi hay tức giận của chính bản thân, họ có thể tiếp tục phát triển bất chấp những khó khăn. Việc kinh doanh sẽ trở thành một tự nhiên nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Chính các nhà tư vấn cũng đồng ý: nhiều người nói rằng, kỹ năng nắm bắt cảm xúc là một yếu tố chìm trong việc quyết định thành công hay thất bại.

Điều tra đánh giá đã quyết định bước đầu chỉ tập trung vào một số kỹ năng nắm bắt cảm xúc. Họ biết rằng các nhà tư vấn không thể tạo được giọng điệu phù hợp hoặc giải quyết tốt các vấn đề tình cảm của khách hàng trừ khi họ kiểm soát được bản thân.

Xây dựng kỹ năng, nắm bắt cảm xúc và kinh doanh

Sharmayne Williams - một tư vấn tài chính tại văn phòng chi

nhánh Chicago thuộc tập đoàn American Express - thổ lộ: “Tôi là một người nóng tính. Tôi đặc biệt rất duy cảm. Tôi thường phán xét và phản ứng mạnh mẽ theo tình cảm. Điều đó ảnh hưởng rất tệ đến mối quan hệ với mọi người trong văn phòng. Nếu họ không hiểu theo cách của tôi, tôi sẽ phát điên lên mất. Chỉ theo cách của tôi hoặc không cách nào hết. Tôi sẽ không thoả hiệp nêu tôi không nhìn thấy cái viễn cảnh của họ”.

Việc thiếu sự tự kiềm chế cảm xúc đã gây bất lợi cho Williams: “Nó ngăn cản tôi phát triển và đưa ra quyết định. Nếu tôi thất vọng về một điều gì đó, tôi không tiếp tục được với dự án tiếp theo. Do đó, tôi mất tiền”.

Williams đã là một nhà môi giới chứng khoán được tám năm trước khi tham gia vào Tập đoàn cố vấn tài chính American Express. Sau một năm tham gia khoá huấn luyện kỹ năng cảm xúc cô tiết lộ: “Trước đây, tôi chưa bao giờ đối mặt với bất cứ điều gì như thế này. Thật là thiếu sót.”

Cô nói chương trình này đã thay đổi cuộc sống của cô. “Tôi nhận ra cảm xúc đã chi phối mình như thế nào. Nếu bây giờ có điều gì đó gây rắc rối cho tôi, tôi sẽ trao đổi với đối tác, viết nó vào sổ tay, trao đổi với phó giám đốc phụ trách lĩnh vực đó ngay lập tức. Tôi để họ biết tôi thất vọng và không để nó trở nên tệ hơn. Tôi cũng trở nên dễ chấp nhận hơn. Tôi nhận ra rằng bạn có thể có tất cả các loại cảm xúc, nhưng không nhất thiết để nó điều khiển bạn.”

Cô cũng tìm ra những cách thức để kiềm chế sự căng thẳng. “Bây giờ khi tôi cảm thấy ức chế, tôi đi đến phòng múa ba-lê và giải toả vấn đề. Sự thoải mái về mặt sinh lý làm tôi dễ chịu trong vài ngày”. Và bây giờ, Williams - người luôn luôn hoạt động hiệu quả - thậm chí còn làm việc tốt hơn. Ngay năm đầu tiên tại American Express, cô đã kiếm được 1,7 triệu đô la. Năm thứ hai, cô nói với tôi, cô đã đạt được 2,4 triệu đô la và còn tiến bộ hơn nữa.

Sự cải thiện đó chính là một dấu mốc. Trong phần đầu tiên của chương trình đào tạo kỹ năng cảm xúc, những nhà tư vấn tài chính đã tham gia vào khoá huấn luyện, đạt được kết quả từ 8% đến 20% so với năm trước - khác biệt rõ rệt với nhóm những người không tham gia, hơn rất nhiều so với mức trung bình của các công ty.

Khi ông trở thành Giám đốc bộ phận kinh doanh của Tập đoàn cố vấn tài chính American Express, ông đã mở rộng chương trình này và tạo điều kiện cho một số người tham gia. Hiện nay, khoá

học kéo dài hai ngày tập trung vào sự tự nhận thức, kỹ năng giao tiếp cá nhân, kỹ năng giải quyết vấn đề và một chương trình khác kéo dài ba ngày, một vài tuần hoặc một vài tháng. Chương trình có sẵn cho các nhà cố vấn tài chính và các nhà giám sát mới, các nhà lãnh đạo, quản lý nhóm kinh doanh và nhân viên.

Với Lennick, thành công của khoá học đào tạo kỹ năng cảm xúc phù hợp với quan điểm mà ông đã có từ lâu. Đó là: các nhà tư vấn tài chính truyền thống nên là một nhà cố vấn đáng tin cậy hơn trong mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Lennick nói: "Chúng tôi chứng minh rằng nếu bạn giúp giải quyết các vấn đề cảm xúc cho họ, họ sẽ còn gặt hái nhiều thành công trong nghề nghiệp mà không viễn tưởng hoá giá trị bản thân."

Sharmayne Williams cho rằng: "là một nhà tư vấn đáng tin cậy và tự chủ giúp tôi rất nhiều khi làm việc với khách hàng". Những mối quan hệ có tính mẫn cảm thật có giá trị!

Đãi cát tìm vàng

Vị trưởng đại diện của một công ty hàng đầu về dược phẩm của Mỹ hay mất bình tĩnh. Ông ta thấy chi phí cho đào tạo của Công ty ngốn một số lượng khổng lồ và chỉ muốn biết một điều: Họ được cái gì với chi phí đó?

Điều đó là không chấp nhận được: Vị trưởng đại diện, thạc sỹ được đào tạo với bằng cấp tiến sỹ y học, nguyên là một nhà nghiên cứu khoa học, muốn có những thông số chính xác hơn. Vì vậy, những người có liên quan quay trở lại bảng vẽ và mang tới một kế hoạch sâu sắc hơn nhằm đánh kết quả và chiến lược đào tạo lâu dài có hiệu quả hơn. Họ kêu gọi cả những chuyên gia bên ngoài, Charley Morrow từ Công ty tư vấn Linkage và Melvin Rupinskin từ Đại học Tulane. Một dự án nghiêm túc, kéo dài bốn năm, sử dụng những nguyên tắc định lượng nhằm đánh giá liệu việc đào tạo của Công ty có thực sự ngang bằng với chi phí bỏ ra hay không.

Cho dù hàng tỷ đô la được sử dụng trong các chương trình hợp tác đào tạo toàn cầu, tính hiệu quả của nó ít khi được các công ty đánh giá dù chính họ phải bỏ tiền ra. Sự đánh giá về mức độ mà những kỹ năng này được dạy trong các chương trình đào tạo của công ty tiến hành hàng ngày trong công việc lại rất thấp và mơ hồ - chỉ 10%. Nhưng cũng không ai biết chắc chắn tỉ lệ thực tế của sự cải thiện hành vi làm việc là bao nhiêu, bởi vì số liệu hiếm khi được tập hợp.

Tháng Mười năm 1997, Tổ chức đào tạo và phát triển xã hội Mỹ nghiên cứu một nhóm 35 công ty được đánh giá cao như các công ty chuẩn. 27 công ty nói rằng họ cố gắng bằng nhiều cách để phát triển kỹ năng cảm xúc qua việc đào tạo và phát triển.

Nhưng 2/3 trong số đó chưa bao giờ đánh giá ảnh hưởng của các nỗ lực này. Những công ty có làm thì cũng dựa trên các đánh giá như ý kiến của các cá nhân tham gia và phản ứng với các khoá đào tạo này.

Một điều tra lớn hơn thấy rằng chỉ 13% các công ty đánh giá việc đào tạo của họ dưới góc độ hành vi tại công việc. Giám đốc nhân sự của một trong những công ty dịch vụ tài chính lớn nhất thế giới tiết lộ: "Phương pháp cứng rắn duy nhất mà chúng tôi đánh giá về sự phát triển đào tạo là số lượng người tham gia. Chúng tôi chỉ biết là mọi người đã học chương trình đào tạo này chứ không biết là họ gặt hái được điều gì. Đôi khi chúng tôi gọi nó là "Đãi cát tìm vàng" - cho mọi người tham gia đào tạo và hi vọng họ giữ lại được chút gì đó."

Ranh giới cuối cùng

Những nhà điều hành tập trung cho một buổi hội thảo tại một khu nghỉ mát vùng núi tách biệt. Họ đến từ các vị trị điều hành chủ chốt của một công ty dược phẩm khổng lồ.

Tuần hội thảo tập trung hầu hết vào các nội dung "Kỹ năng của con người" và tìm cách làm thế nào để các nhà quản lý chỉ đạo hiệu quả hơn trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh và năng động này.

Các đề tài bao gồm một loạt các kỹ năng cảm xúc. Làm thế nào để tạo điển hình "nhà quản lý hiệu quả", làm thế nào để thúc đẩy nhân viên và đánh giá điểm mạnh, yếu của họ, làm thế nào để đưa ra phản hồi về hành vi, cách quản lý nhóm, giải quyết xung đột và khởi xướng sự đổi mới. Cũng có khoảng thời gian dành cho một số nhà điều hành phản ánh về chính hành vi của họ và ảnh hưởng của nó lên những người liên quan.

Đó là năm ngày bận rộn - một đại diện cho hàng nghìn những khoá học về điều hành và quản lý của các tổ chức trên khắp thế giới. Nhưng liệu nó có đáng giá hay không theo như lo lắng của các nhà điều hành? Không.

Những kết quả của sự đánh giá rất cẩn thận và quá hiếm hoi này thật sáng suốt, đặc biệt cho những ai làm trong ngành kinh doanh

đào tạo quản lý. Ba trong bảy chương trình tập trung vào khả năng giao tiếp cá nhân. Chương trình hội thảo năm ngày tại một vùng núi, một chương trình đào tạo các nhà quản lý trong việc điều hành hành vi cá nhân và một chương trình gây dựng nhóm.

Năm trong bảy chương trình cần hơn một năm để trả đủ chi phí nếu cho rằng chúng có kết quả lâu dài. Năm chương trình không hữu ích trên tốn gần 700.000 đô la cho 147 nhân viên. Với năm chương trình đào tạo quản lý và lãnh đạo khác thì tốt hơn. Một chương trình khác về quản lý (một kỹ năng quản lý tập trung vào các khả năng kiềm chế và tự điều chỉnh) có giai đoạn phản hồi nhanh chóng - chỉ trong khoảng ba tuần cho thấy lợi ích đầu tư trong năm thứ nhất là 1,989%.

Nói tóm lại khi các chương trình có hiệu quả, nó sẽ tự tạo chi phí trong vòng một năm đầu hoặc gần như thế và cân bằng với việc cải thiện hành vi tại công sở. Khi các chương trình thất bại, chúng sẽ lãng phí tiền bạc và thời gian.

Vậy, liệu dự án bốn năm để đánh giá việc đào tạo tại công ty dược phẩm có đáng thời gian và tiền bạc hay không? Không nghi ngờ gì hết. Vì một điều là nó khá rẻ, toàn bộ chi phí là 500.000 đô la trong cả một giai đoạn mà công ty chi 240 triệu đô la cho việc đào tạo. Nói cách khác, kết quả đánh giá cho thấy nó chỉ chiếm 0,2% ngân sách đào tạo.

Do các công ty đã hoàn thiện việc xem xét các chương trình đào tạo của mình, không còn những chương trình lãng phí được tiến hành nữa. Cuộc nghiên cứu tự nó đã là một chuẩn mực, tạo nên một tiêu chuẩn cho các công ty có thể đánh giá sâu sắc và kinh nghiệm hơn về giá trị của các chương trình đào tạo của chính họ.

Thông tin tốt lành

Tại Promega, một công ty công nghệ sinh học ở Medison Wisconsin, một nhóm các nhà khoa học hàng ngày đều luyện tập một phương pháp tập trung cao độ mà họ đã học được trong chương trình đào tạo tám tuần. Họ nói rằng họ cảm thấy bình tâm, tập trung và sáng tạo hơn khi họ dùng phương pháp này.

Rất tốt. Nhưng điều ấn tượng hơn là: các nhà nghiên cứu đã ghi lại những thay đổi tích cực này trong tài liệu về *chức năng bộ não*, như là một kết quả trực tiếp của quá trình đào tạo. Thuỳ trái trước của họ - khu vực bộ não vượt qua những ảnh hưởng tiêu cực và khơi gợi những cảm xúc tích cực đã trở nên rõ ràng sống động so

với trước khi tham gia chương trình. Tinh thần nhận thức và thư giãn của các nhà khoa học không phải là một sự tưởng tượng; nó bắt nguồn từ sự thay đổi đang diễn ra trong não: Sự thay đổi này tăng gấp đôi so với các cá nhân được coi là có khả năng phục hồi và dễ thích nghi với áp lực nhất (như chúng ta đã thấy ở Chương 5). Phát hiện này cho thấy rằng khi một kỹ năng như tự kiềm chế mạnh mẽ hơn thì những dây thần kinh trong não cũng vậy. Tất cả các kỹ năng cảm xúc đều có thể được khai thác nếu luyện tập đúng. Hãy xem xét những người đã làm rất tệ bài kiểm tra về sự cảm thông được miêu tả trong Chương 2. Họ đã rất lúng túng khi được yêu cầu đọc ra những cảm xúc bộc phát rất tự nhiên của một số người đàn ông và phụ nữ đã được thu vào video nhưng không được cụ thể hoá bằng từ ngữ: vui sướng, giận dữ, v.v... Nhưng sau khi nhận được các phản hồi sau mỗi gợi ý về cái mà họ thực sự cảm nhận, độ chính xác về sự đồng cảm ngày càng được cải tiến rõ rệt. Thậm chí một số nhỏ các phản ứng tức thời đáng ngạc nhiên đã có tác động tới sự đồng cảm trong những tình huống khác.

May mắn là trí tuệ xúc cảm, không giống như IQ, có thể cải thiện trong suốt cuộc đời. Cuộc sống luôn mang lại hết cơ hội này đến cơ hội khác để chúng ta cải thiện kỹ năng cảm xúc. Trong cuộc sống, kỹ năng cảm xúc có xu hướng tiến triển do chúng ta học được cách nhận thức về tâm trạng của bản thân, biết kiềm chế cảm xúc bất lợi hơn, biết lắng nghe và thông cảm. Nói ngắn gọn, chúng ta trở nên trưởng thành hơn. Chính sự chín chắn thể hiện quá trình trở nên thông minh hơn trong cảm xúc và các mối quan hệ.

Khi so sánh hàng trăm người lớn và thanh niên, nhà tâm lý học của Đại học New Hampshire, người đã cùng với Yale's Peter Salovey phát triển lý thuyết mang tính tiên phong về sự mẫn cảm, cho rằng người lớn có khả năng trí tuệ xúc cảm tốt hơn. Theo đánh giá của Reuven Baron về sự trí tuệ xúc cảm tiến hành trên hơn 3.000 đàn ông và phụ nữ từ thiếu niên tới độ tuổi 50, cho thấy sự tiến triển dù nhỏ nhưng chắc chắn và rõ ràng khi con người chuyển từ nhóm tuổi này sang nhóm khác ở độ tuổi 40. Mayer kết luận "trí tuệ xúc cảm tiến triển theo độ tuổi và kinh nghiệm từ thời thơ ấu tới tuổi trưởng thành."

Bàn về vấn đề trau dồi kỹ năng cảm xúc, sự trưởng thành vẫn là một yếu tố lợi thế. Trong một nghiên cứu làm thế nào các học viên trong chương trình MBA có thể thành thục những mức độ mới của kỹ năng cảm xúc với độ tuổi từ 20 đến 50, sự cải thiện lớn nhất xảy ra ở độ tuổi 29 trở lên so với độ tuổi 25.

Đàn ông và phụ nữ có vẻ ngang bằng nhau trong việc tăng cường trí tuệ xúc cảm. Trong khi phụ nữ có thế mạnh hơn về các kỹ năng dựa trên sự cảm thông và kỹ năng xã hội, đàn ông lại làm tốt hơn với các kỹ năng dựa trên sự điều tiết cá nhân. Cũng một nghiên cứu của sinh viên MBA cho rằng đàn ông và phụ nữ có thể cải thiện tới cùng một mức độ, không quan trọng thời điểm bắt đầu của một kỹ năng cụ thể nào đó.

Sự tiến triển này làm cho trí tuệ xúc cảm khác biệt sâu sắc so với IQ do IQ tồn tại hầu như không thay đổi trong cả cuộc đời. Trong khi các khả năng hiểu biết đơn thuần có thể được học hỏi tại bất cứ thời điểm nào trong cuộc sống. Dù người ta có không nhạy cảm, hay xấu hổ, nóng nảy, hèn nhát hay dễ thay đổi, với động lực và nỗ lực đúng đắn, họ có thể mở mang trí tuệ năng xúc cảm.

Nhưng bằng cách nào?

Hiểu vẫn chưa đủ

Xem xét Henry và Lai, hai người cùng bắt đầu làm việc với vị trí kỹ sư điện tử tại Bell Labs, cùng một thời điểm, cùng được giới thiệu như nhau. Cả hai đều đạt mức trung bình 3,8 trong nhóm dẫn đầu tại trường đại học, cùng có những sự giới thiệu đầy ấn tượng của các giáo sư và cả hai đều trải qua các mùa hè tập sự tại các công ty máy tính.

Nhưng thời điểm họ tới Bell Labs, mọi sự giống nhau đều phai nhạt dần. Henry hành động cứ như anh ta chưa tốt nghiệp đại học: Anh ta dán mắt vào màn hình máy tính, ngấu nghiến các tài liệu kỹ thuật và học các chương trình phần mềm mới. Các đồng nghiệp hiếm khi gặp anh ta trừ khi đó là buổi họp nhân viên. Anh ta là một kẻ ẩn dật. Anh ta nghĩ rằng: “Chuyên môn là cái quan trọng nhất đối với tôi trong công việc này.”

Lai đi theo một hướng khác. Cô ấy đảm bảo rằng cống hiến đủ thời gian cho công việc. Nhưng thời gian rảnh rỗi cô dành để làm quen với đồng nghiệp, tìm hiểu sở thích, các dự định và mối quan tâm của họ. Cô luôn sẵn sàng khi họ cần giúp đỡ - nếu có ai đó cần cài đặt một công cụ phần mềm mới, cô tự nguyện giúp đỡ. Cô ấy suy nghĩ: “Một trong những cách tốt nhất để tôi được chấp nhận vào nhóm là giúp đỡ người khác.”

Sau sáu tháng làm việc, Henry khá tốt về mặt kỹ thuật nhưng Lai lại được coi là người có thể làm việc tốt hơn theo nhóm và dành vị trí dẫn đầu. Henry thất bại trong việc nhận ra rằng xây dựng các

mối liên kết là một kỹ năng tối quan trọng trong công việc của anh ta thay vì thế anh ta lại cảm thấy thoải mái hơn khi là một kẻ cô độc. Các đồng nghiệp của anh thấy rằng về mặt kỹ thuật anh rất tinh thông, nhưng họ không tin rằng anh có thể làm việc tốt theo nhóm.

Lai thể hiện sự xuất sắc trong hàng loạt các kỹ năng mang tính cảm xúc nhưng nếu Henry muốn những khả năng về kỹ thuật phát huy tốt nhất, anh ta phải thành thục các khả năng cảm xúc. Làm thế nào để giúp một người như Henry thay đổi theo chiều hướng tốt hơn?

Robert Kelley thuộc trường Đại học Carnegie - Mellon, người đã cung cấp những nghiên cứu về trường hợp này cho rằng Lai đã học được những chiến lược điển hình của các cá nhân xuất sắc như xây dựng các mối quan hệ và đảm nhận vai trò dẫn dắt. Nhưng có một điều quan trọng hơn cái mà cô đơn giản chỉ biết đến - đó là khả năng thực thi một chiến lược như làm việc theo mạng lưới và hợp tác - những yếu tố phụ thuộc vào kỹ năng cảm xúc. Với một người như Henry, để tạo ra các thay đổi cần thiết, anh ta không phải chỉ có sự hiểu biết về chuyên môn. Chỉ biết rằng anh ta nên tích cực xây dựng các mối quan hệ có thể giúp kéo anh ta ra khỏi vòng tròn quen thuộc hoặc khiến cho anh ta tinh thông hơn trong trí tuệ xúc cảm.

Có một sự khác biệt giữa kiến thức mang tính bằng cấp - biết một định nghĩa và các chi tiết cụ thể về mặt kỹ thuật và kiến thức mang tính tiến trình - có thể biến những định nghĩa và các chi tiết này thành hiện thực. Biết không có nghĩa là có thể làm, dù cho đó là chơi piano, quản lý nhóm, hay diễn kịch theo lời khuyên tại thời điểm đó.

Có hiểu biết về cái cần làm không nói lên được gì về sự sẵn sàng sẽ hành động của một ai đó cũng như về động lực, khả năng hay phương pháp mà anh ta có thể đạt tới một mức độ thành thục đối với kỹ năng mới này. Giúp người khác hiểu được một kỹ năng cảm xúc yêu cầu một sự hiểu biết về việc chúng ta học nó như thế nào.

Như một nguồn hay được trích dẫn nhất về đào tạo và phát triển, những người học khoá đào tạo này "đều có xu hướng coi tất cả việc đào tạo giống nhau mà không để tâm tới mục đích của nó hoặc loại hình đào tạo có liên quan". Kiến thức được công nhận có thể đủ cho kỹ năng nhận thức và kỹ thuật, nhưng không đủ cho kỹ năng cảm xúc. Đã đến lúc chấm dứt việc đổ đồng các loại đào tạo lẫn nhau; chúng ta cần sử dụng sự hiểu biết mới mẻ về các

nhiệm vụ của bộ não để có sự phân biệt có ý nghĩa, thực tế, từ đó phát triển việc học các kỹ năng một cách hiệu quả hơn.

Cuộc thử nghiệm sau cùng

Dạy về một kỹ năng giống như cung cấp cho học viên một cái nhìn tổng quát mang tính trí tuệ về các khái niệm có liên quan. Cách này có thể mang lại cách tiếp cận dễ nhất đối với loại hình đào tạo này. Nhưng so với các giải pháp mà tôi sẽ thảo luận ngắn gọn dưới đây, nó lại có ảnh hưởng ít nhất tới sự thay đổi hành vi mang tính thực tế. Hiểu biết về mặt trí thức mới chỉ là bước đầu tiên của quá trình, cần cho việc học nhưng không đủ để cải thiện lâu dài. Sự thay đổi sâu sắc yêu cầu việc tái tổ chức những thói quen về suy nghĩ, cảm xúc và hành vi đã bám rễ lâu nay.

Xét trường hợp của Henry, người kỹ sư dè dặt tại Bell Labs, người đã không dám mạo hiểm với môi trường bên ngoài văn phòng của anh ta và không hoà mình với đồng nghiệp. Tại sao anh ta lại cư xử như vậy?

Sự cô lập của Henry có thể là do sự xấu hổ, sự lạc lõng hoặc đơn giản là không đủ kỹ năng làm việc theo nhóm. Dù bất cứ nguyên nhân nào thì anh ta cũng là nạn nhân của một thói quen và cái đã được học có thể là cái không học. Cùng với nỗ lực và thời gian, việc học và không học xảy ra tại mức độ liên kết trong não.

Khi chúng ta thu được một thói quen như suy nghĩ, cảm xúc và hành động, sự liên kết của các nơ-ron thần kinh được củng cố, trở thành chủ đạo.

Trong khi các liên kết không được sử dụng bị yếu hoặc mất đi, những liên kết được sử dụng liên tục sẽ phát triển một cách mạnh mẽ.

Một sự lựa chọn với hai giải pháp thay thế, cái nào có mạng lưới nơron mạnh hơn, phong phú hơn sẽ chiến thắng. Phản ứng xảy ra càng nhiều thì các nơ-ron thần kinh càng trở nên dày hơn để hỗ trợ. Khi thói quen đã được học hiệu quả, lặp đi lặp lại, hệ thống thần kinh trở thành sự mặc định của bộ não. Do đó, chúng ta hành động một cách tự phát và tự động.

Các kỹ năng có thể coi là một tổ hợp các thói quen được kết nối - cái chúng ta nghĩ, cảm thấy và hành động. Khi một thói quen không còn đúng chức năng, thay thế nó bằng một cái hiệu quả hơn đòi hỏi sự tập luyện vừa đủ và sự ngăn chặn cái không tốt khiến hệ thần kinh chỉ đạo cũng dần biến mất (các nhà tâm lý gọi

nó là sự tiêu diệt). Tương ứng với nó là sự phát triển của hệ thần kinh chỉ đạo hành vi tốt. Trên thực tế, thói quen tốt hơn sẽ thay thế cái cũ như một phản ứng tự động trong những tình huống quan trọng.

Cách kiểm tra này có thể quan sát thấy trong việc một người phản ứng như thế nào trong một khoảnh khắc dễ nhận thấy. Minh chứng cho việc liệu một người như Henry có thể sử dụng thành thạo những quy tắc cơ bản nhằm tạo sự kết nối và hợp tác xảy ra trong những tình huống mà anh ta gặp. Một sự lựa chọn mang tính quyết định: hoặc là giữ mình cô lập trong không gian riêng hoặc nhờ một số đồng nghiệp có những thông tin và hiểu biết hữu ích cố vấn. Nếu anh ta tự phát bước ra khỏi vòng tròn cô lập để tiếp cận một đồng nghiệp khác và thực hiện một cách hiệu quả thì một thói quen mới đã được chinh phục.

Một mô hình học tập khác

Một nhà nghiên cứu của chính phủ tại văn phòng quản lý nhân sự Mỹ tóm tắt cho tôi kết quả của hàng loạt phân tích về các kỹ năng yêu cầu cho công việc của chính phủ: "Đào tạo về mặt kỹ thuật thì đơn giản, nhưng đào tạo mọi người trở nên linh hoạt, trung thực, có ý thức hoặc có kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân lại khác". Đào tạo về mặt kỹ thuật dễ dàng hơn so với phát triển trí tuệ xúc cảm. Cả hệ thống giáo dục của chúng ta chỉ nhằm đạt đến kỹ năng nhận thức. Nhưng khi động chạm đến các kỹ năng cảm xúc, chúng ta hoàn toàn thiếu. Các kỹ năng như cảm thông, linh hoạt cơ bản khác so với kỹ năng tri thức, chúng xuất phát từ những vùng khác nhau của bộ não.

Khả năng nhận thức đơn thuần dựa trên vỏ não "khu vực suy nghĩ". Nhưng các kỹ năng mang tính cá nhân và xã hội, các khu vực phụ của bộ não phát huy vai trò, chủ yếu là hệ thần kinh đi từ khu trung tâm của cảm xúc - tận sâu trong khu trung tâm của não tới các thuỳ phía trước - trung tâm điều hành của não, kỹ năng học cảm xúc tác động trở lại hệ thần kinh.

Do việc học mang tính trí óc khác biệt so với việc thay đổi hành vi theo một số cách cơ bản, những mẫu hình giáo dục cho mỗi loại khác nhau rõ rệt.

Với các kỹ năng trí tuệ, lớp học là một cách bố trí hợp lý. Đơn giản như một khi đã nghe hoặc đọc về một khái niệm có thể đủ để thành thạo. Suy nghĩ mang tính chiến lược và lập trình máy tính có thể dạy hiệu quả theo cách này - dựa trên quy luật cho nhận

của cuộc sống. Đối với sự thay đổi hành vi, tự cuộc sống chính là môi trường học và đòi hỏi một thời gian luyện tập lâu dài.

Tuy nhiên, việc học kỹ năng cảm xúc bao gồm cả quy trình trên và hơn thế nữa. Nó đòi hỏi chúng ta phải liên kết với hệ thần kinh mang tính cảm xúc, nơi chứa đựng những thói quen của cảm xúc và xã hội. Thay đổi những thói quen như vậy - học cách tiếp cận mọi người tích cực thay vì lẩn tránh họ, lắng nghe và phản hồi khéo léo hơn - là nhiệm vụ đầy thách thức so với việc bổ sung kiến thức. Việc học mang tính cảm xúc yêu cầu một sự thay đổi sâu sắc hơn: vừa làm thay đổi thói quen cũ đang tồn tại và thay nó bằng một cái tốt hơn.

Hiểu rõ sự khác nhau trong chức năng của não là yếu tố cơ bản để thiết kế những phương pháp dạy các kỹ năng cảm xúc hiệu quả hơn. Một lỗi chung của các tổ chức là thường cố gắng nhồi nhét theo hướng dịch vụ hay lãnh đạo với các thủ thuật dạy cách làm một bản phương án kinh doanh. Điều đó không đủ: Thay đổi một thói quen dựa trên sự mẫn cảm đòi hỏi một chiến lược học hoàn toàn mới. Cuối cùng thì một số trường học, tập đoàn và thậm chí chính phủ cũng bắt đầu hiểu ra vấn đề này.

Khi người cứng đầu trở nên mềm mỏng

Sau khi tìm kiếm rộng khắp các chương trình hợp tác đào tạo về khả năng cảm xúc đã được đánh giá bằng phương pháp đo lường một cách công bằng và và phương pháp so sánh nhóm - những phương pháp đánh giá chất lượng - Cary Cherniss, một nhà tâm lý học tại Đại học Rutgers (đồng nghiệp với tôi trong chương trình Bản liên kết về nghiên cứu về sự mẫn cảm trong các tổ chức), ghi nhận một cách đáng ngạc nhiên: “Rất ít công ty thực sự kiểm tra các chương trình đào tạo mà họ đã tốn hàng triệu đô la. Khi động chạm đến mối quan hệ giữa con người với con người, các công ty cứng đầu đều trở nên mềm mỏng. Họ không thực sự quan tâm tới kết quả kiểm chứng. Có rất nhiều nhà điều hành dường như không nhận thức được là bạn có thể thiết kế những nghiên cứu có thể kiểm tra các chương trình mà đã tiêu tốn khá lớn.”

Đôi khi đây là một kết quả không tích cực và đôi khi các chính sách của các tổ chức có sai lầm. Cherniss kể về một công ty kỹ thuật cao đã đầu tư hàng triệu đô la vào các chương trình đào tạo nhằm giúp việc hoạt động theo nhóm tốt hơn. Tuy nhiên, họ không nỗ lực đánh giá tính hiệu quả của nó. Tại sao? “Đó là một chương trình “con cưng” của một vị Phó Giám đốc điều hành. Không ai muốn biết liệu nó có khả thi hay không - chỉ quan tâm

liệu mọi người có thích nó hay không. Các công ty không đánh giá đầu ra để xem liệu các chương trình có ảnh hưởng thực sự tới hành vi."

Khi họ tiến hành, những kết quả có thể rất đáng lo: "Chúng tôi chỉ cố gắng đánh giá lợi ích của một chương trình chúng tôi đã sử dụng nhiều năm và tiêu tốn hàng triệu đô la", một nhà điều hành công ty nằm trong danh sách top 100 do tạp chí *Fortune* bình chọn nói, "Chúng tôi thấy rằng không có sự tương quan với hiệu suất".

Ảnh hưởng thực tế duy nhất của việc đào tạo, dù nó dùng để làm gì, thường nhất là mọi người có chút thúc đẩy ngắn ngủi về nghị lực trong vòng vài ngày hoặc vài tuần. Sau đó, họ lại quay trở lại thói quen thường trực trước khi tham gia đào tạo ảnh hưởng chung nhất của các buổi hội thảo đào tạo - dù nội dung chỉ mang tính hình thức - là chúng tăng cường sự tự tin cho mọi người trong một khoảng thời gian.

Quá trình đào tạo dường như không thiên về những điều có tính bất chợt và bị mê hoặc bởi những điều kỳ cục. Quá nhiều điều than phiền về trào lưu đào tạo và phát triển hiện nay khi cho rằng có quá nhiều chương trình dựa trên nền tảng cơ bản dựa trên đặc tính để phát triển một nhân viên kinh doanh thuyết phục, một cuốn sách thông thái hay các bản chứng nhận của những người đã tham gia."

Động chạm đến việc đánh giá, tính cứng nhắc nhường bước cho sự ấn tượng. Những đánh giá cứng rắn như của công ty dược phẩm là rất hiếm hoi. Thay vì là một sự đánh giá khách quan về tính hiệu quả của việc đào tạo, sự đánh giá điển hình lại ở dưới dạng "phản ánh vui vẻ" - phản hồi từ những người tham gia xem họ có thích chương trình đó, cái gì họ thích nhất. Đó là một hệ thống xếp hạng thiên về những kinh nghiệm sắc sảo, mềm mỏng thay vì những đánh giá mang tính độc lập. Sự mềm mỏng trở thành mấu chốt của sự xuất sắc. Một sự đánh giá mang tính giải trí hơn là giáo dục.

Chính sự thiếu hụt về số liệu đã tạo đà cho những đợt sóng vô tận của các chương trình hấp dẫn tràn qua các công ty. Những năm 1960 và đầu năm 1970, các công ty cử hàng nghìn nhân viên tham gia vào "các nhóm tiếp xúc" và "đào tạo tính nhạy cảm " - những khoá học không có cấu trúc chặt chẽ, nơi người ta thoả sức trút ra những tình cảm nguyên sơ nhất (một bài tập phù phiếm về cảm xúc - dán nhãn mác là sự mẫn cảm).

Họ làm như vậy dù thiếu chứng cứ đến nỗi những khoá học giúp mọi người trong công việc lại dẫn đến kết quả trái ngược và gây ra các tác động tiêu cực.

Các năng lực cảm xúc: hướng dẫn học tập

Khi những nhà lãnh đạo về phát triển ở danh sách 500 công ty do tạp chí *Fortune* bình chọn được hỏi về cái gì khiến họ thấy khó khăn trong việc đánh giá các chương trình đào tạo của mình, câu giải thích chung nhất là thiếu các chuẩn mực và tiêu chuẩn so sánh áp dụng cho đào tạo trong các kỹ năng được gọi là nhẹ nhàng như các năng lực cảm xúc.

Nhằm giúp thay đổi điều này, tôi đã đồng sáng lập ra tổ chức nghiệp đoàn nghiên cứu về trí tuệ xúc cảm trong các tổ chức, một liên minh của các nhà nghiên cứu và thực hành từ các trường kinh tế, chính phủ liên bang, các công ty tư vấn và các tập đoàn. Tổ chức của chúng tôi nghiên cứu các giải pháp khoa học về thay đổi hành vi và nghiên cứu các chương trình đào tạo mẫu để đưa ra các hướng dẫn cơ bản cho những bài thực hành tốt nhất về năng lực giảng dạy dựa vào trí tuệ xúc cảm.

Các hướng dẫn được tóm tắt trong Bảng 2. Hai điểm chính như sau:

• Các yếu tố đều cần thiết cho hiệu quả học tập nhưng chưa đủ

• Ảnh hưởng của mỗi yếu tố tăng lên tới mức độ nó là một phần của qúa trình bao gồm những yếu tố khác.

BẢNG 2
Những hướng dẫn cho đào tạo năng lực cảm xúc

Đánh giá công việc: đào tạo nên tập trung vào các năng lực cần thiết nhất cho sự hoàn hảo trong công việc hoặc nhiệm vụ được giao.

Cảnh báo:đào tạo các năng lực không thích hợp là vô ích.

Thực hiện tốt nhất:thiết kế đào tạo dựa vào việc đánh giá các nhu cầu một cách có hệ thống.

Đánh giá cá nhân: Giới thiệu sơ lược về các điểm mạnh và hạn chế của cá nhân nên được đánh giá để xác định cái gì cần phải tăng cường.

Cảnh báo: Thật vô ích khi cử người đi đào tạo những khả năng mà họ sẵn có hoặc không cần.

Thực tiễn tốt nhất: Giúp cho việc đào tạo đáp ứng nhu cầu của cá nhân.

Cẩn trọng đưa ra các đánh giá: Phản hồi về điểm mạnh và điểm yếu của một người mang một trách nhiệm cảm xúc.
Cảnh báo: Phản hồi vô lý có thể bị bác bỏ; phản hồi có kỹ năng sẽ được thúc đẩy.
Thực tiễn tốt nhất:Sử dụng trí tuệ xúc cảm trong việc đưa ra những đánh giá đầu tiên về năng lực cảm xúc của một người.
Đánh giá sự sẵn sàng: Con người ở nhiều mức độ sẵn sàng khác nhau.
Cảnh báo: Khi con người thiếu sự sẵn sàng, đào tạo trở thành lãng phí
Thực tiễn tốt nhất: Đánh giá sự sẵn sàng, và nếu người nào chưa sẵn sàng thì hãy tăng cường sự sẵn sàng để trở thành mối quan tâm hàng đầu.
Thúc đẩy: Con người học tập tới mức mà họ tận tuy- ví dụ, bằng việc nhận ra rằng năng lực là quan trọng đối với việc làm tốt công việc của mình - và làm cho năng lực thành mục tiêu cho việc thay đổi.
Cảnh báo:Nếu con người không tận tuy, đào tạo sẽ thiếu tính hiệu quả.
Thực tiễn tốt nhất:Hãy làm rõ việc làm thế nào để đào tạo đáp ứng được công việc hoặc sự nghiệp của cá nhân hoặc mặt khác là thoả đáng.
Thay đổi theo hướng cá nhân: Khi con người định hướng được chương trình học của mình, đáp ứng được nhu cầu, hoàn cảnh và động lực của mình thì việc học sẽ hiệu quả hơn.
Cảnh báo: Chương trình đào tạo phù hợp cho bất kỳ ai.
Thực tiễn tốt nhất: Để con người lựa chọn mục tiêu phát triển của riêng họ và giúp họ thiết lập được kế hoạch của riêng mình để theo đuổi các mục tiêu đó.
Tập trung vào những mục tiêu rõ ràng và dễ quản lý: Con người cần biết rõ ràng năng lực là gì và các bước cần để thúc đẩy nó.
Cảnh báo:Các chương trình cho việc thay đổi kém tập trung hoặc phi thực tế dẫn tới kết quả kém hoặc thất bại.
Thực tiễn tốt nhất: Giải thích rõ ràng những điểm đặc biệt về năng lực và đề nghị một kế hoạch công việc để làm.
Ngăn chặn sự tái phát: Các thói quen thay đổi chậm...
Cảnh báo: Con người có thể trở nên nản lòng bởi sự chậm chạp của sự thay đổi và sự trì trệ của thói quen cũ.
Thực tiễn tốt nhất: Giúp con người sử dụng sự sai sót và nhầm lẫn như là những bài học để chuẩn bị tốt hơn ở lần sau.
Đưa ra thông tin phản hồi: Thông tin phản hồi đang tiếp diễn khuyến khích và giúp thay đổi đúng hướng.
Cảnh báo: Phản hồi không rõ ràng có thể đưa việc đào tạo đi lạc

lối.
Thực tiễn tốt nhất:Đưa vào kế hoạch thay đổi thông tin phản hồi từ người hướng dẫn, người đồng lứa, bạn bè - bất cứ người nào có thể giúp hướng dẫn, truyền kinh nghiệm hoặc đưa ra các quan điểm tiên tiến được đánh giá cao.
Khuyến khích thực hành: Sự thay đổi bền vững đòi hỏi việc thực hành được duy trì liên tục cả trong và ngoài công việc.
Cảnh báo:Một buổi thảo luận đơn lẻ hoặc một buổi hội thảo là một sự khởi đầu nhưng chưa đủ.
Thực tiễn tốt nhất: Sử dụng một cách tự nhiên các cơ hội đang phát sinh đối với việc thực hành tại nơi làm việc và ở nhà, và thử những hành vi mới một cách lặp lại và kiên định khoảng vài tháng.
Tranh thủ sự ủng hộ: Những người có cùng một mục đích người đang cố gắng tạo ra những thay đổi giống nhau có thể đề nghị sự ủng hộ có tính quyết định.
Cảnh báo: Thực hiện nó một mình làm cho sụ thay đổi càng khó khăn hơn.
Thực hành tốt nhất: Thiết lập một mạng lưới ủng hộ và động viên. Thậm chí chỉ một người bạn thân hoặc người hướng dẫn sẽ giúp.
Đưa ra những tấm gương: Người có địa vị cao, ảnh hưởng lớn mà tiêu biểu về năng lực thì có thể là những người tiêu biểu, những người mà thôi thúc thay đổi.
Cảnh báo:Một thái độ "hãy nhìn vào những gì tôi làm đừng nghe vào những gì tôi nói" đối với cấp trên làm yếu đi sự thay đổi.
Thực hành tốt nhất: Khuyến khích những người hướng dẫn tham gia đánh giá năng lực
Khích lệ: Sự thay đổi sẽ nhiều hơn nếu môi trường của tổ chức ủng hộ thay đổi, và tạo ra một bầu không khí an toàn.
Cảnh báo: Khi không có một sự ủng hộ thực sự nào, đặc biệt từ phía lãnh đạo thì hiệu quả thay đổi dường như không có hoặc quá rủi ro.

Dạy các kỹ năng quan trọng

Cô ấy là một kế toán trong một cơ sở chăm sóc sức khoẻ - và cô ấy luôn gặp phải rắc rối. Cô ấy không thể chịu được sự chỉ trích; khi cô cảm thấy các ý kiến hoặc tính cách của mình bị công kích, cô ấy hay nổi cáu lên và nói ra những điều mà mình cho là đúng mặc dù có thể ảnh hưởng xấu tới đồng nghiệp.

Nhưng cô ấy đã quyết tâm làm gì đó để thay đổi. Ghi danh vào chương trình cử nhân quản lý kinh doanh, cô ấy đã có cơ hội để

tăng cường kiểm chế cảm xúc bản thân, một khả năng mà cô ấy biết mình cần phải cải thiện.

Kế hoạch của cô ấy là:

• Học và thành thạo các bước để kiểm chế bản thân tốt hơn, như là việc lường trước các tình huống bất ngờ và chuẩn bị sẵn sàng cho bản thân để không bị mất tự chủ. Nhắc nhở bản thân cô ấy rằng cái gì cô ấy thấy như là "sự chỉ trích" hoặc "sự công kích" là phản ứng bình thường mà chính chúng lại mang ý nghĩa hữu ích.

• Thực hành các phản ứng đó trong mọi cơ hội. Nhắc lại chúng hai lần mỗi tháng.

• Chọn những người bạn thân tham gia vào trong các tình huống rắc rối cùng với cô ấy để cô ấy có thể thử các chiến lược kiểm chế bản thân mới.

• Nhờ một thành viên thân thiết trong nhóm của cô ấy ra hiệu cho cô ấy khi thấy cô đang ngoan cố, cứng đầu hoặc phản ứng quá mạnh, nhắc nhở cô ấy tự kiểm chế bản thân.

Hàng loạt các sách lược này rất phù hợp với việc trau dồi trí tuệ xúc cảm dường như ngoài chương trình cử nhân quản trị kinh doanh. Tuy nhiên, chúng lại là một phần trong chương trình học tại trường quản lý Weatherhead thuộc Đại học Case Western Reserve ở Cleveland, một trường hàng đầu trong việc chuẩn bị cho sinh viên của mình các kỹ năng quan trọng.

Weatherhead đưa ra vô số những lời chỉ trích chung đối với các chương trình MBA - bao gồm cả việc chúng quá mang tính phân tích và thiếu trao đổi giữa các cá nhân và các kỹ năng nhóm. Do đó, nhà trường đã bắt tay vào thiết lập lại kế hoạch giáo dục kinh doanh, phát triển một khoá đổi mới, đánh giá và phát triển quản lý, khoá học mà kết hợp với nhiều (nếu không phải là hầu hết) các hướng dẫn của các tập đoàn lớn.

Khoá học do Richard Boyatzis, Phó Khoa, dẫn đầu đã đưa ra cho sinh viên những phương pháp học tập lâu dài: các cách thức để đánh giá và phát triển khả năng của con người mà họ cần cho sự phát triển trong sự nghiệp của mình. Từ năm 1990 nó được đưa ra cho nhiều nhóm sinh viên khác nhau, nhưng hầu hết là nam nữ ở độ tuổi 30, những người mà quyết định quay lại trường học các khoá học quản lý kinh doanh sau nhiều năm đi làm. Chương trình cũng được đề xuất cho các nhà vật lý, luật sư và các nhà chuyên môn khác, hầu hết họ đều ở độ tuổi 40 và 50, những người

mà tham gia khoá học đặc biệt một năm, chương trình không cấp bằng tại trường Weatherland.

Khoá học cung cấp một sơ đồ về năng lực cảm xúc tương tự như Bảng 1 Chương 2. Từ sơ đồ đó và dưới sự rõ ràng của các kết quả đánh giá của riêng họ và nhu cầu nghề nghiệp, mỗi học viên chọn lựa một loạt khả năng để phát huy. Thay cho phương pháp một khía canh có thể phù hợp với tất cả giống như trong đào tạo tổ chức, các học viên xây dựng một chương trình học cá nhân hóa cho bản thân mình.

Lớp học tập trung một buổi học 3 - 4 tiếng một tuần. Hai tuần đầu tiên tập trung vào việc đánh giá; bảy tuần tiếp theo suy nghĩ về kết quả. Sau đó, khi các đánh giá và hàm ý của họ được hiểu đầy đủ, các học viên dành tiếp năm tuần để phát triển các kế hoạch học tập của mình - giống như kế hoạch của cố vấn tài chính rất nóng tính, người đã cần phải trau dồi tính tự chủ bản thân.

Liệu nó có làm được không? Để tìm ra câu trả lời, các lớp sinh viên tốt nghiệp liên tiếp của Weatherland đã hoàn thành hàng loạt đánh giá khắt khe, sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá khách quan trong ngành công nghiệp. So sánh với số lượng tương tự khi nhập học, chúng cho thấy sự cải thiện trong 86% khả năng được đánh giá. Ba năm tiếp theo sau khi họ hoàn thành, chương trình cho thấy những nỗ lực đặt ra trong công việc.

Bài học đối với giáo dục kinh doanh: Các học viên có thể thành thạo những năng lực thuộc về trí tuệ xúc cảm mà công việc đòi hỏi - nếu được truyền đạt những cách thức đúng đắn cho việc học tập.

Trở lại để làm việc

Một trong những ứng dụng mới của trí tuệ xúc cảm vào trong công việc là không tìm thấy ở bất kỳ công ty nào: Đó là một chương trình dành cho những người mất việc và được thiết kế để giúp họ tăng cường những tài năng tiềm ẩn bên trong giúp họ tìm được một công việc mới.

Con người thường bàng hoàng sau khi mất việc, không chắc chắn về tương lai của mình, e ngại về tài chính, nghi ngờ bản thân, việc tìm kiếm công việc mới có thể dễ dàng hơn nhờ đẩy mạnh năng lực cảm xúc. Như vậy chiến lược được sử dụng trong dự án tìm kiếm lại công việc đã thành công, chương trình việc làm tại Michigan, thiết lập bởi một nhóm thuộc trường Đại học Michigan

sau làn sóng cắt giảm việc làm trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô quốc gia.

Dự án là một thành công lớn và là một mẫu đơn xin việc với các hướng dẫn của các tập đoàn. Những người làm theo dự án đã kiếm được việc làm nhanh hơn 20% và chất lượng công việc tốt hơn những người không thực hiện theo dự án.

Robert Caplan, Giám đốc dự án về chương trình ứng xử trong tổ chức tại Đại học George Washington và đồng sáng lập dự án việc làm cùng với Richard Price - nhà tâm lý học tại Đại học Michigan - đã nói: "Dự án này dành cho mọi người - từ ngài phó chủ tịch vừa bị mất việc cũng cho đến những nhân viên tạp vụ."

Nguyên tắc cơ bản rất đơn giản: Nhiều năng lực cảm xúc giống nhau, những cái giúp con người nổi trội hơn trong công việc cũng khiến họ thành thạo hơn trong tìm việc làm, giúp con người đẩy mạnh năng lực giúp họ nhanh trở lại với công việc và làm tốt hơn một khi họ đã tìm được việc.

Caplan nói: "Nếu bạn thấy xấu hổ cũng như bi quan và thất vọng sau khi mất việc, bạn sẽ cảm thấy nỗi buồn nhân đôi".

Vì vậy, dự án có tên JOBS phát hiện rằng những người tìm việc, người đã đối mặt với những điều xấu nhất trong việc tìm kiếm công việc mới đạt được lợi ích nhiều nhất từ khoá đào tạo. "Dự án này dành cho những người thất vọng cũng như nhiều người đã bị sau khi mất việc" Caplan khẳng định.

JOBS làm cho những người tìm việc thấm nhuần hai loại khả năng: các kỹ năng thực hành (giống như việc nhận biết những tài năng có thể dùng được và lập mạng lưới để tìm kiếm các cơ hội) và những khả năng tiềm ẩn để họ dựa vào khả năng có thể dùng được của mình.

Trong một khuôn khổ gồm năm buổi học, hai giảng viên đào tạo đã làm việc với những nhóm từ 15 đến 20 người , hầu hết những người được tuyển đều đã qua các dự án sắp xếp việc làm tập thể.

Một trong các kỹ năng cần thiết là tính lạc quan. Dựa vào những điều không chắc chắn và những thất bại mà người tìm việc phải đương đầu, họ cần một sự phòng chống lại tư tưởng chán nản khi gặp phải thất bại. Bị từ chối là một phần không tránh khỏi của bất kỳ quá trình tìm việc nào. Sự chán nản có thể dẫn tới tuyệt vọng.

Một số những khả năng khác mà dự án ủng hộ:

• Triển vọng đạt được, để giúp người tìm việc nghĩ mình như là một người chủ

• Sự tự tin, khả năng trí tuệ chủ chốt mà một người có thể đạt được, điều này là quyết định cho những cố gắng ở nơi làm việc đầu tiên

• Làm việc theo mạng lưới, vì hầu hết các công việc đều được phát hiện thông qua các mối liên hệ cá nhân

• Đưa ra quyết định cho sự nghiệp: không phải lúc nào cũng chấp nhận ngay lời đề nghị đầu tiên bởi vì bất cứ công việc nào cũng cần phải tương ứng với các giá trị con người và mục tiêu công việc cụ thể.

• Tự kiềm chế cảm xúc bản thân, nhờ vậy những cảm giác lo âu sẽ không lấn áp và chế ngự con người, không gây khó khăn để thực hiện những nỗ lực cần thiết.

Tất nhiên, tất cả những khả năng trí tuệ xúc cảm này có thể thành công sau khi kiếm được một công việc. Đó là những cái đã diễn ra với JOBS: học viên dự hết một khoá của JOBS đã vượt qua những người tìm việc tương tự mà không tốn kém quá nhiều tiền.

Dự án JOBS, giống như những dự án khác tại Wheatherhead đã đưa ra một mô hình giúp con người tăng cường năng lực cảm xúc.

11.
THỰC HÀNH HIỆU QUẢ

Từ khi cuốn sách *Trí tuệ xúc cảm* của tôi được phát hành vào năm 1995, có rất nhiều chương trình cùng tên đã được tổ chức trong các chương trình đào tạo. Tôi thường nhận được báo cáo từ khắp mọi nơi trên thế giới nói rằng có các tổ chức đang tiến hành một chương trình có nội dung là "Trí tuệ xúc cảm" - thường chỉ là một sự điều chỉnh hoặc sửa đổi đôi chút chương trình mà họ đã đưa ra dưới một cái tên khác trước đây.

Nếu những chương trình này được thực hiện theo những hướng dẫn dưới đây thì rất tốt. Nếu không, hãy để người đọc tự ý thức.

Mặc dù hầu hết các chương trình đều có ít nhất một bài "thực hành hiệu quả nhất", nhưng chúng ta chỉ có thể đạt được những tác động tối ưu khi áp dụng kết hợp những bài thực hành này.

Những ai quan tâm đến đào tạo và phát triển sẽ thích thú với phần này, đọc qua những hướng dẫn với bản liệt kê trí tuệ, đánh dấu những hướng dẫn đã thực hiện. Tuy nhiên, hiệu quả hơn - và thử thách hơn - là đánh dấu những hướng dẫn không phải là một phần công việc thường làm của mình và xem xét nên thêm vào những điều này.

Hiếm có một chương trình đào tạo nào tuân thủ tất cả mọi hướng dẫn này, nhưng với mức độ tuân thủ nhiều hoặc hầu hết, chúng ta có thể thấy rõ hiệu quả cải thiện công việc.

Mục tiêu: áp dụng những kiến thức mới mẻ về "thực hành hiệu quả nhất" để đưa toàn bộ chương trình cải thiện "kỹ năng linh hoạt" lên trên một nền tảng khoa học đúng đắn. Những hướng dẫn này đưa ra một kế hoạch chi tiết cho việc dạy và học trí tuệ xúc cảm.

Đánh giá công việc

Trước khi tham gia vào bất kỳ một khoá đào tạo nào, chúng ta phải trả lời câu hỏi: Để hoàn thành xuất sắc công việc này thì phải mất những gì? Câu trả lời cho câu hỏi này không phải lúc nào cũng rõ ràng.

Hãy xem xét trường hợp của những nhà hoạch định chiến lược. Theo lý thuyết, trí tuệ của nhà hoạch định chiến lược càng sắc bén thì việc thực hiện càng tốt; việc lên kế hoạch, tóm lại, là một nhiệm vụ đơn thuần dựa vào nhận thức, hiểu biết - và cứ thế ý nghĩ này tồn tại. Và khi các chuyên gia - bản thân các nhà hoạch định chiến lược, hay những chuyên gia mà họ báo cáo - được thăm dò ý kiến, họ hoàn toàn đồng ý rằng chìa khoá duy nhất của việc lập kế hoạch thành công là "suy nghĩ dựa trên khái niệm và phân tích".

Trên thực tế, một nhà hoạch định chiến lược không thể hoạch định được chiến lược mà không có kỹ năng nhận thức cần thiết, nhưng thực ra để thành công thì một nhà hoạch định cần nhiều thứ hơn là sức mạnh của khối óc. Kỹ năng cảm xúc cũng rất cần thiết.

Các "chuyên gia" đã xem xét quá kỹ thực tế đơn giản của đời sống tổ chức: Mọi thứ đều mang tính chính trị. Một phân tích khách quan hơn đã cho thấy hiệu quả của các nhà hoạch định phụ thuộc vào việc biết làm thế nào để lôi kéo những người đưa ra quyết định chủ chốt vào quá trình lập kế hoạch ở từng bước một, đảm bảo rằng những người này đóng góp vào mục tiêu và vì thế sẵn sàng thông qua kế hoạch đó.

Dù kế hoạch chiến lược có hay đến đâu đi nữa, nếu không có các đồng minh và người ủng hộ thì *kế hoạch đó cũng khó thành công...* Và thậm chí những nhà hoạch định tài năng nhất cũng có thể không nhìn thấy vai trò đúng đắn của năng lực cảm xúc trong thành công của họ.

Khi Coopers & Lybrand, một trong sáu hãng tư vấn và tài chính lớn nhất, quyết định mời các đối tác của họ tham dự khoá đào tạo về những kỹ năng cơ bản về vai trò của họ, họ đã không nhận thức được khoá đào tạo đó nên chú trọng vào cái gì. Rất máy móc, họ muốn dữ liệu.

Margaret Echols, người quản lý năng lực của hãng, người chịu trách nhiệm về việc phát triển năng lực tại thời điểm đó cho biết:

“Nhiệm vụ của chúng tôi là xác định những năng lực cần thiết cho thành công của hãng. Vì thế, chúng tôi bắt đầu bằng việc tạo ra một hình mẫu năng lực cho các đối tác.”

Nhóm của họ bắt đầu bằng việc nhờ các đối tác ứng cử những người xuất sắc nhất. Khi những người xuất sắc nhất đã được xác định, họ tiến hành các cuộc phỏng vấn, ví dụ, trong các cuộc phỏng vấn đó những ứng viên được yêu cầu mô tả chi tiết “những tình tiết then chốt” - những cơ hội họ đã thực hiện xuất sắc và một số việc đáng thất vọng mà họ đã làm.

Sau đó, bản ghi chép của những cuộc phỏng vấn này được mã hoá và phân tích để tìm ra điểm chung và kiểu suy nghĩ, cảm nhận và hành động là điểm cốt yếu của thành công. Từ những kết quả đó, họ xác định được danh sách năng lực có ý nghĩa quan trọng nhất. Sau đó, những năng lực này được kiểm tra lại để xem liệu chúng có thật sự khác biệt so với những ngôi sao, để đảm bảo rằng điều đó là chắc chắn. Tóm lại, Coopers & Lybrand đã đi theo một phương pháp hoàn hảo để phát triển mẫu năng lực.

Một phương pháp khách quan, hệ thống như thế rất cần thiết để đưa ra được hình ảnh đúng đắn về những năng lực có ý nghĩa quan trọng nhất đối với một vị trí cụ thể. Đó là lý do tại sao việc đánh giá những năng lực khiến ai đó trở thành người xuất sắc trong một công việc cụ thể trở thành một phần của ngành công nghiệp thu nhỏ, với những người đang thực hành kỹ năng sử dụng nhiều phương pháp có giá trị để tìm ra các yếu tố tạo nên những phẩm chất của các cá nhân xuất sắc thể hiện của những ngôi sao.

Chiến lược đào tạo cũng cần tính đến cách thức ủng hộ của một nhóm năng lực cho một nhóm khác. Người ta ít khi cải thiện một năng lực duy nhất; năng lực cảm xúc hoà trộn, chứ không tách rời. Như chúng ta đã biết, nhiều năng lực ở ví trí cao hơn như khả năng thay đổi hay năng lực lãnh đạo thực sự được xây dựng từ những năng lực khác.

Có một số thành tố của trí tuệ xúc cảm là rất cơ bản, những năng lực rất cần thiết cho hầu hết các năng lực khác. Những thành tố cơ bản đó là sự tự ý thức, tự điều chỉnh, động lực, cảm thông và kỹ năng xã hội. Những năng lực quan trọng này rất cần thiết để khuyến khích những năng lực cảm xúc khác phát triển. Ví dụ, một giám đốc khi muốn thay đổi cách thức lãnh đạo của mình cũng có thể phải cải thiện năng lực tự ý thức để tạo nên các thay đổi khác.

Chúng ta có phải là trọng tài tốt nhất đối với sức mạnh và sự yếu đuối của chính bản thân chúng ta không? Không phải lúc nào cũng thế. Hãy xem xét sự trớ trêu về sự thấu cảm. Khi bạn hỏi mọi người xem họ đọc được cảm nhận của người khác chính xác như thế nào, bạn có thể thấy không có mối liên hệ nào giữa câu trả lời của họ và việc họ thực sự thể hiện tốt như thế nào trong những bài kiểm tra khách quan. Ngược lại, khi những người biết rõ về họ đánh giá xếp loại họ về sự thấu cảm, thì ta thấy có độ chính xác rất cao. Tóm lại, có nhiều cách mà theo đó mọi người hiểu chúng ta rõ hơn là chúng ta hiểu chính bản thân chúng ta - đặc biệt là khi chúng ta hiểu rõ các mối quan hệ của chúng ta.

Nói chung, sự đánh giá lý tưởng không chỉ dựa vào một mà rất nhiều viễn cảnh phức tạp. Những triển vọng này có thể bao gồm việc tự báo cáo cũng như sự phản hồi của người cùng địa vị, ông chủ và cấp dưới. Phương pháp đánh giá "360⁰" đưa ra sự phản hồi từ tất cả những nguồn này và có thể là một nguồn dự liệu hùng mạnh nhắm tới những năng lực cần được cải thiện. Có một vài phương pháp có thể đánh giá ít nhất một số năng lực cảm xúc.

Một sự đánh giá bao gồm những tiêu chí khách quan hơn về việc thực hiện công việc, ví dụ giống như các phương pháp "đánh giá trung tâm", phương pháp này đánh giá cách thức con người xử sự trong các tình huống mô phỏng. Bất kỳ một phương pháp nào khi dùng riêng lẻ cũng có khả năng thất bại, nhưng nếu các phương pháp được sử dụng kết hợp thì có thể tạo ra một hình ảnh chính xác hơn về tóm tắt sơ lược về năng lực cảm xúc. (xem Phụ lục 5 về phương pháp đánh giá).

Ví dụ, tại Ban Quản trị của Trường Weatherhead, học sinh tiếp nhận thông tin về bản thân họ từ ba nguồn khác nhau. Trước tiên, họ tự đánh giá về ưu điểm và hạn chế cũng như giá trị của họ. Sau đó, họ sẽ nhận được sự phản hồi từ những người khác, bao gồm các thành viên trong nhóm học tập mà họ là thành viên trong một phần của khoá học, những người cùng lĩnh vực sếp, gia đình và bạn bè. Cuối cùng, họ nhận được kết quả từ các bài kiểm tra đánh giá và các bài tập mô phỏng.

Chương trình JOBS đã mượn một phương pháp từ ngành công nghiệp giải trí để đánh giá năng lực cảm xúc của con người, Robert Caplan cho biết: "Chúng tôi muốn quan sát họ trong một tình huống có thể gợi lên tất cả năng lực cảm xúc và năng lực xã hội mà họ cần khi là một huấn luyện viên. Chính vì thế, chúng tôi

yêu cầu từng người đến và dạy cho chúng tôi về một điều gì đó - làm thế nào để dự thảo ngân quỹ cho số tiền của chúng tôi, làm thế nào để phỏng vấn, bất kỳ cái gì - chỉ trong 15 phút. Bạn sẽ thấy mọi người tài giỏi như thế nào chỉ trong vài giây đầu tiên."

Caplan nhớ lại. "Người có tiềm năng sẽ bắt đầu theo một cách có tổ chức, đưa ra các mẫu quản lý ngân quỹ, trình chiếu slide và nói: "Các bạn hãy viết phần chi tiêu vào cột A." Không có sự khuyến khích nào, không có điều gì mang tính cá nhân. Im lặng như tờ. Nhưng một ứng viên mà chúng tôi sau này đã tuyển bắt đầu bằng một giọng điệu thành thật: "Thật tốt khi gặp các bạn ở đây; Tôi biết đây thật là một thời điểm khó khăn cho các bạn. Tôi muốn nghe từng người một trước khi tôi bắt đầu." Ngay lập tức bạn cảm thấy sự thấu hiểu, bạn yêu thích và tin tưởng vào người ấy."

Cẩn thận khi đưa ra đánh giá

Một khu nghỉ dưỡng ở vùng Tây Nam nước Mỹ đã quyết định đánh giá việc nhân viên sử dụng phương pháp 360^0, sau đó mới đào tạo các nhân viên nếu nếu cần. Rắc rối bắt đầu khi một người quyết định gửi đi tất cả các kết quả cho cả nhân viên và các giám sát của họ cùng một lúc, mà không có cảnh báo hay giải thích gì.

Kết quả là một thảm hoạ: Một số giám sát ngay lập tức gọi cho các nhân viên, trước khi các nhân viên có cơ hội lĩnh hội các kết quả đánh giá, vì thế nhiều người cảm thấy họ đang bị trách mắng chứ không phải đang được giúp đỡ. Một số nhân viên nổi khùng lên - đặc biệt khi họ bị các giám sát viên xếp loại thấp hơn so với các đồng nghiệp - và dẫn đến việc yêu cầu một lời giải thích, thậm chí là đòi ngay lập tức.

Sự phản hồi thường được đưa ra không tế nhị, với hậu quả xấu. Nhưng nếu được sử dụng khéo léo, phản hồi về năng lực có thể là một công cụ vô giá đối với việc tự kiểm tra - và để nuôi dưỡng sự thay đổi và sự phát triển. Nếu sử dụng không khéo léo, nó có thể đưa lại một kết quả rất tai hại.

Kết quả từ một báo cáo của một công ty lớn về phần mềm máy tính tốt hơn nhiều. Một chuyên gia phụ trách phát triển của công ty này đã nói với tôi rằng ông ta đưa ra những kết quả phản hồi rất khắt khe theo phương pháp 360^0 về sự tự tin cho từng người một. "Không ai ngoài họ được biết kết quả và họ không bao giờ phải chia sẻ kết quả đó với bất kỳ ai. Thậm chí, tôi không giữ một bản sao nào sau khi tôi đã làm việc xong với họ. Chúng tôi muốn điều này trở thành một công cụ phát triển, chứ không phải là cái búa

để ai đó sử dụng."

Nếu đã từng có một công việc cần đến khả năng trí tuệ xúc cảm, thì sự thấu cảm, nhạy cảm và tế nhị là cần thiết. Một lỗi thường thấy là mọi người chỉ tập trung vào yếu kém của con người mà không chú ý đến điểm mạnh của họ. Điều này có thể làm mất tinh thần hơn là thúc đẩy.

Tại Weatherhead, họ quan tâm nhiều đến việc giúp học viên hiểu kết quả của việc đánh giá năng lực của mình và sử dụng thông tin để định hướng cho một kế hoạch học tập thực sự có ích. Chương trình dành cho học viên MBA với những giờ học kéo dài 3 giờ và một buổi tư vấn các nhân, để tìm hiểu và tiếp thu dữ liệu của các đánh giá năng lực. Sau đó, có bốn buổi làm việc hơn ba tiếng tập trung vào việc sử dụng thông tin để tạo nên kết hoạch học tập cá nhân.

Đánh giá sự sẵn sàng

Một nhà đào tạo quản lý tại một ngân hàng quốc tế nói với tôi: "Rất nhiều người tham dự các chuyên đề nghiên cứu đào tạo của chúng tôi cảm thấy giống kẻ bị tù tội của phòng nhân lực. Họ không muốn ở đây và sự kháng cự của họ dễ lây nhiễm."

Sự sẵn sàng là rất quan trọng, nhưng nhiều tổ chức không quan tâm đến việc liệu mọi người được gửi đi đào tạo có thực sự muốn học hoặc muốn thay đổi không. Giám đốc đại diện phát triển của một trong 100 công ty do tạp chí Fortune bình chọn đã nhắc tôi rằng người được đào tạo chia ra làm ba nhóm: nhóm "tích cực" sẵn sàng thay đổi, nhóm "thích nghỉ việc" rất vui vẻ khi được nghỉ không làm việc trong một hay hai ngày, và nhóm "tù nhân" người bị người quản lý của mình bắt đi.

Quy luật ngón tay cái là chỉ có 20% của một nhóm sẵn sàng thay đổi về bất kỳ điểm nào được đưa ra, mặc dù hầu hết các chương trình phát triển được thiết kế cho 100%. Không có lý do gì để cho phép tỷ lệ thấp như thế tồn tại. Sự thích thú, động lực, và sự sẵn sàng thay đổi - điều kiện tiên quyết để tham gia và hưởng lợi từ đào tạo - có thể được đánh giá.

Để tránh lãng phí thời gian và tiền bạc, bước đầu tiên là giúp mọi người đánh giá sự sẵn sàng của chính mình. Có bốn mức độ sẵn sàng: rõ ràng hay hoàn toàn không bằng lòng, dự tính thay đổi ở một số điểm không rõ ràng trong tương lai, chín muồi để lập một kế hoạch và sẵn sàng hành động.

Tại tổ chức "Những chuyên gia tư vấn tài chính Mỹ", trước khi một nhóm tham gia đào tạo về năng lực cảm xúc, một trong các nhân viên đào tạo gặp gỡ trưởng nhóm, người lần lượt thảo luận các chương trình trong các buổi họp của nhóm để đánh giá xem mọi người cảm thấy thế nào về việc xem xét điều đó. Ngoài ra, Kate Cannon cho biết: "Trước khi họ đến buổi làm việc đầu tiên, chúng tôi cố gắng nói chuyện với từng người về những gì mà họ quan tâm".

Những người không sẵn sàng có thể hưởng lợi từ việc khám phá giá trị bản thân và tầm nhìn của mình, để xem rốt cuộc họ có muốn thay đổi không. Điều này đưa chúng ta đến bước thứ hai.

Thúc đẩy động lực

Cảm giác "Tôi có thể làm được việc đó" là động cơ đưa đến sự thay đổi," Robert Caplan cho biết, và trong chương trình công việc, điều này rõ ràng là đúng. "Khi tìm việc, nếu bạn không muốn gọi điện và hẹn gặp, bạn không thể có được công việc. Để mọi người cố gắng, bạn phải nâng cao sự mong đợi thành công của họ, đẩy họ lên."

Điều này áp dụng cho mọi người: Ai cũng biết đến mức độ họ được thúc đẩy. Động lực thúc đẩy ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình học, từ việc ai đó có tham gia hay không đến việc họ có thực sự áp dụng cái họ được học trong công việc của mình hay không. Hầu hết chúng ta bị thúc đẩy để theo đuổi những thay đổi phù hợp với giá trị và hy vọng của chúng ta. Như Boyatzis ở Weatherhead đã nói: "Mọi người phải bị níu kéo bởi giá trị, mục đích, ước mơ của họ về những thứ có thể dành cho họ. Nếu bạn tập trung vào giá trị và tầm nhìn của mọi người, vào những điều họ muốn làm trong cuộc đời họ, khi đó họ sẽ xem xét bản thân họ và sử dụng cơ hội đào tạo cho sự phát triển của chính họ - không chỉ cho sự phát triển của công ty.

Cơ hội phát triển - những khoảnh khắc hầu hết chúng ta bị thúc giục để nâng cao năng lực của mình - đến vào một thời điểm có thể dự đoán được trong sự nghiệp của chúng ta.

• Trách nhiệm gia tăng, giống như sự thăng tiến, có thể tạo nên một điểm yếu trong trí tuệ xúc cảm

• Khủng hoảng cuộc sống, như rắc rối ở gia đình, nghi ngờ trong công việc, hay một "cuộc khủng hoảng" về phương hướng, có thể đưa ra động lực dồi dào để thay đổi

• Những rắc rối trong công việc, như khó khăn với mọi người, thất vọng về một công việc hay cảm thấy không bị phản đối có thể thúc đẩy cố gắng nhằm nâng cao năng lực.

Đối với hầu hết chúng ta, việc nhận ra đơn giản là việc trau dồi một năng lực nào đó sẽ giúp chúng ta tăng sự cảm thông tốt hơn. "Vì mọi người ở đây nhận ra những vấn đề năng lực của họ đối với sự thể hiện, động lực cho đào tạo của mình", Kate Cannon ở American Express nói với tôi. Khi mọi người hiểu rằng việc đào tạo đó có thể tăng tính cạnh tranh trong thị trường lao động hay trong một tổ chức - đó là, khi họ thấy đó là một cơ hội - động lực của họ tăng lên. Mọi người càng có động lực để học, hiệu quả đào tạo cho họ càng lớn.

Tạo nên thay đổi - Tự định hướng

Phương pháp tiếp cận dây chuyền, khi mọi người ở một công việc cụ thể hay một vai trò cụ thể ở một công ty thông qua một chương trình xác định, có thể làm việc khi nội dung chương trình đơn thuần liên quan đến nhận thức.

Chúng ta thay đổi hiệu quả khi chúng ta có kế hoạch học tập phù hợp với cuộc sống, niềm vui thích, nguồn vui và mục đích của chúng ta. Tại American Express, mọi người tự thiết kế kế hoạch hành động của mình. Một chuyên gia lập kế hoạch tài chính làm việc để nâng cao năng lực có một mục tiêu cá nhân về việc gọi 20 cuộc điện thoại một tuần. Kế hoạch của anh ta bao gồm viết ra kịch bản của một cuộc gọi điện thành công và ôn lại kịch bản đó trước khi gọi điện. "Phương pháp và tâm điểm làm việc rất tốt - đối với anh ta", Cannon nói, "nhưng tôi không khuyên tất cả các chuyên gia lập kế hoạch cố gắng làm điều đó. Điều đó có thể không thích hợp hay phù hợp."

Lý tưởng là những người tham gia đào tạo có thể tư vấn một danh sách các kỹ xảo và được động viên đóng góp ý kiến cho bản thân họ. Điểm yếu của nhiều chuyên đề nghiên cứu phát triển trọn gói là họ dựa vào một phương pháp duy nhất.

"Chương trình đào tạo tiêu chuẩn, nơi mọi người trải qua kinh nghiệm, chính là đầu tư trở lại tồi tệ nhất," Charley Morrow, thuộc Hãng tư vấn Linkage, nói với tôi. Từ nghiên cứu đánh giá anh ta đã hướng dẫn 500 công ty, Morrow kết luận: "Khi mọi người phải đi, có nhiều loại vấn đề. Một số người có thể đã có những kỹ năng họ đang được học, những người khác lại không cần những kỹ năng đó. Những người khác đơn giản không hài lòng với việc phải

tham gia học tập - họ không quan tâm."

Việc cung cấp cho mọi người năng lượng để điều chỉnh những kế hoạch học tập của họ cho phù hợp với nhu cầu bản thân và nguyện vọng gặp nhiều vấn đề. Theo Richard Boyatzis, nguyên tắc cơ bản cho việc học tập tự định hướng ở Weatherhead là: "Bạn đặt việc điều khiển quá trình thay đổi vào tay học viên. Sau đó, họ tự điều chỉnh." Phương pháp này sẽ đơn thuần tránh được ảo tưởng điều khiển tài năng.

Tập trung vào mục tiêu rõ ràng

Anh ta đã đi từ East Coast đến Ohio để tham gia trong chương trình đào tạo MBA của Weatherhead và anh ta cần một công việc bán thời gian. Nhưng anh ta thiếu tự tin, đặc biệt là khi tiếp cận với những người anh ta chưa biết. Tại Weatherhead, anh ta được chỉ dẫn làm thế nào để phá vỡ sự thiếu tự tin và theo đuổi mục tiêu lớn hơn - phát triển sự tự tin bằng những bước hành động thực tế. Đầu tiên là cập nhật sơ yếu lý lịch. Nhưng bước thử thách hơn, vì thế trước tiên anh ta phải tự hứa với bản thân: "Tôi sẽ gọi điện cho chủ nhiệm Khoa Tài chính Đại học vào tháng tới và yêu cầu một cuộc gặp để thảo luận về cơ hội nào có ở đó. Nếu không, tôi sẽ hỏi những người khác để tiếp cận." Anh ta lên kế hoạch để làm điều tương tự với thầy giáo của mình, một chuyên gia. Trên hết, anh ta cam kết với chính bản thân mình sẽ tìm kiếm những điều có tại địa phương đó muốn và sẽ gọi điện để ứng tuyển vào những công việc đầy hứa hẹn. Anh ta quyết tâm: "Tôi sẽ tự tin và quyết đoán trong những cuộc đối thoại." Phần thưởng cho chiến lược này: Anh ta có được một công việc bán thời gian ngay đầu kỳ học tiếp theo.

Nhiệm vụ dường như rất bình thường; hàng nghìn người hàng ngày thực hiện những thủ tục tương tự như thế. Nhưng đối với học viên của trung tâm Weatherhead, những bước đi phương pháp là một phần của một kế hoạch lớn hơn. Họ đặt anh ta vào những tình huống thử thách anh ta để anh ta tự tin. Và mỗi bước được hoàn thành làm tăng sự tự tin của anh ta để anh ta đảm nhiệm bước tiếp theo.

Đối với mục tiêu lớn, tâm điểm thực hành cần dừng lại ở những bước có thể quản lý ngay lập tức - và cụm từ có ý nghĩa nhất là "có thể quản lý." Có những người cố gắng thay đổi những điều lớn lao, làm cho chính bản thân họ thất bại. Phá vỡ các mục tiêu thành những bước nhỏ hơn tạo nên những thử thách dễ hơn và thành công.

Chúng ta phấn chấn nhờ những thành công nhỏ hàng ngày, chúng ta vẫn luôn tích cực vì có động cơ rõ ràng và luôn bận rộn, được thúc đẩy tiến lên. Mục tiêu càng lớn thì thay đổi càng nhiều. Một chiến lược của người Nhật đã đưa ra hai quy tắc: Trong Kaizen[9], hay ở những tiến bộ liên tục, mọi người bắt đầu với những mục tiêu chỉ tương đối khó và sau đó tăng dần thử thách trong khi quá trình tiếp tục. Tạo nên thay đổi có thể kiểm soát được như thế làm cho chúng ta cảm thấy chúng ta đang tạo nên ít nhất một chút quá trình theo mục tiêu của chúng ta và vì thế giữ cho tâm hồn, hy vọng thành công của chúng ta cao hơn.

Không có mục tiêu rõ ràng, tất nhiên rất dễ chệch đường. Trong chương trình của American Express, các nhà tâm lý học làm việc với mỗi người để giúp họ tạo nên mục tiêu cá nhân rõ ràng để thay đổi. Ví dụ, một mục tiêu chung là học để làm chủ cảm giác lo âu tốt hơn. Nhưng mục tiêu đó quá rộng lớn và không hữu ích lắm. "Mọi người bắt đầu bằng cách nhận ra họ cần quan tâm nhiều hơn đến cảm xúc của bản thân họ," Kate Cannon nói với tôi. "Nhưng khi họ khám phá ra rắc rối họ đang quản lý cảm xúc của mình, họ nhận ra rằng đó là do quá lo lắng, căng thẳng và điều đó làm cho họ tập chung vào các bước đi cụ thể có ích, ví dụ như quản lý thời gian tốt hơn."

Nhưng bản thân việc "quản lý thời gian tốt hơn" là một mục tiêu mờ nhạt. Mục tiêu này cần được chia nhỏ thành những mục tiêu cụ thể: ví dụ, sử dụng hai mươi phút một ngày gặp gỡ những người có địa vị thấy để giao trách nhiệm, loại bỏ thời gian lãng phí xem vô tuyến, và để ra ba tiếng hàng tuần để thư giãn.

Theo một cách nào đó, việc lập ra mục tiêu xác định lượng đối với một "cái tôi có thể": một tầm nhìn về những điều chúng ta có thể ra sao sau khi chúng ta thay đổi. Chỉ tưởng tượng một cái tôi có thể đã có sức mạnh cụ thể: Việc nhìn bản thân chúng ta có thể làm chủ những hy vọng thay đổi làm tăng động lực để bước những bước đạt đến mục tiêu.

Ngăn chặn tái phát

Trau dồi một kỹ năng mới phải dần dần, với điểm kết thúc và điểm bắt đầu; những cách thức cũ sẽ lên tiếng qua thời gian. Điều này đặc biệt đúng ở điểm bắt đầu, khi một thói quen mới vẫn còn xa lạ và không quen thuộc, và thói quen cũ vẫn còn tự nhiên.

Việc đào tạo có thể tan rã - ít nhất là tạm thời - khi đối diện với những thử thách quá khó. Việc mất hiệu lực như thế chỉ là dự

đoán và việc này có thể được sử dụng để ngăn ngừa tái phạm.

Chìa khoá để sử dụng những thất bại có tính xây dựng là nhận ra một bước giật lùi không giống như cả sự tái phạm. Mọi người cần được cảnh báo khi bắt đầu khoá đào tạo rằng họ có thể trải qua những ngày tồi tệ, khi họ trở lại những thói quen cụ. Chỉ ra cho họ làm thế nào để học những bài học giá trị từ những thất bại. Thất bại có nghĩa là họ mãi mãi không hoàn mỹ và không thể thay đổi. Việc đào tạo ngăn chặn tái phạm chuẩn bị cho họ phản ứng lại giống như những người lạc quan, sử dụng thất bại một cách thông minh để thu thập thông tin then chốt về những điểm yếu và thói quen của họ.

Hãy xem xét trường hợp một giám đốc do sức ép thời gian lập lại thói quen lãnh đạo độc tài trước đây. Anh ta có thể học được rằng vì áp lực tính lo lắng của chính anh ta làm cho anh ta dễ trở lại kiểu chuyên quyền. Khi anh ta sẵn sàng học để nhận ra những tình huống dễ phát sinh của mình, anh ta có thể chuẩn bị cho bản thân cư xử khác đi bằng cách ôn lại những gì đã làm, ví dụ, yêu cầu giúp đỡ thay vì quát tháo đưa ra những mệnh lệnh. Điều này làm tăng tỉ lệ anh ta sẽ chọn một phản ứng tốt hơn, thậm chí dưới áp lực cao.

Tất nhiên, phát triển một hệ thống cảnh báo sớm như thế đòi hỏi sự tự ý thức và khả năng giám sát sự việc (hay, có thể tiến hành xem xét thảo luận sau khi điều đó xảy ra). Theo dõi như sự kiện làm nảy sinh tái phạm và suy nghĩ, cảm giác kèm theo, làm chúng ta ý thức hơn về những khoảnh khắc chúng ta cần đặc biệt cẩn trọng và sử dụng năng lực cảm xúc mới của chúng ta một cách tỉnh táo.

Đưa ra phản hồi

Một chuyên gia chơi golf có những cơn thịnh nộ không thể dự đoán được, đã phá huỷ sự nghiệp và hôn nhân của anh ta. Trong khi xem xét một chương trình nhằm giảm cường độ và sự thường xuyên của những cơn cáu giận bột phát của mình, anh ta theo dõi mỗi lần anh ta tức giận, mỗi lần như thế kéo dài bao lâu và thấy điều đó dữ dội như thế nào.

Sau vài tháng tham gia chương trình, anh ta vẫn nổi nóng dữ dội như trước đây, cơn thịnh nộ của anh ta hoàn toàn mất kiểm soát. Điều này làm anh ta nản lòng, tuyệt vọng rằng tất cả nỗ lực thay đổi của anh ta chẳng đi đến đâu cả. Nhưng anh ta lại được thôi thúc khi anh ta nhìn vào hồ sơ của mình. Anh ta nhận thấy những

cơn tức giận của mình đã giảm đáng kể, từ vài lần một tuần đến chỉ một lần trong hai tháng.

Phản hồi nằm ở giữa sự thay đổi. Biết được chúng ta đang làm gì duy trì cho chúng ta tiếp tục con đường mình đang đi. Ở dạng cơ bản nhất, phản hồi có nghĩa là ai đó nhận ra có hay không, như thế nào, năng lực mới đang được sử dụng ra sao và cho chúng ta biết.

Khi phản hồi được đưa ra nghèo nàn, hoặc không có phản hồi thì có thể chúng ta sẽ nản lòng hoặc không còn động cơ thúc đẩy (như đã trình bày ở Chương 8). Chúng ta chỉ thu được những kết quả tốt nhất khi những người đưa ra phản hồi biết cách phản hồi hiệu quả và được khuyến khích cho những phản hồi đó - và sẵn sàng tự phản hồi về chất lượng của những ý kiến phản hồi của mình.

Tại Trung tâm cố vấn tài chính Mỹ, nhiều phản hồi về năng lực tài chính. Kate Cannon cho biết: "Chúng tôi quan tâm nhiều tới việc bạn thực hiện công việc như thế nào cũng như kết quả bạn đạt được tốt đến đâu. Có những cuộc gặp thường xuyên với người giám sát trực tiếp của bạn. Đó là kinh doanh mối quan hệ - không chỉ với khách hàng - mà còn giữa chính chúng tôi. Do đó, mọi người đều đặn nhận được những ý kiến phản hồi về năng lực cảm xúc của mình, mặc dù việc này có thể được gọi là làm việc theo nhóm hoặc giao tiếp."

Khích lệ

Một hệ thống khách sạn quốc tế đã bị khách hàng đánh giá thấp về lòng hiếu khách của nhân viên. Do đó, họ đã cho những nhân viên phải giao tiếp trực tiếp với khách hàng tham gia một khoá học nhằm thúc đẩy năng lực trí tuệ của họ. Khoá học cho phép họ thực hành nhận thức nhiều hơn về cảm xúc của mình và dạy họ sử dụng nhận thức đó để tránh cảm xúc bột phát. Khoá học này cũng dạy họ cách điều chỉnh cảm xúc của những khách nghỉ tại khách sạn và tác động tích cực tới tâm trạng của họ.

Nhưng giám đốc đào tạo và phát triển lại phàn nàn rằng khoá học này không hiệu quả - dường như mọi thứ còn tồi tệ hơn.

Khoá đào tạo kéo dài trong bao lâu?

Chỉ một ngày.

Đây chính là vấn đề. Năng lực cảm xúc không thể được cải thiện

một sớm một chiều vì bộ não cảm xúc thay đổi thói quen theo tuần và tháng, chứ không theo giờ và ngày. Mô hình phát triển cũ ngấm ngầm chống lại những thay đổi diễn ra lớn lao và ngay lập tức; lãnh đạo cho người tham gia vào một cuộc hội thảo kéo dài hai ngày và mong đợi kết quả là họ sẽ thay đổi. Kết quả của những giả định sai lầm này là mọi người chỉ được tham gia vào những khoá đào tạo ngắn hạn và có ít hiệu quả lâu dài - và khi những cải thiện đầy hứa hẹn không trở thành hiện thực thì có thể họ sẽ tự trách móc bản thân mình (hoặc bị người giám sát trách mắng) vì thiếu quyết tâm. Một cuộc hội thảo hoặc thảo luận chỉ là điểm khởi đầu, chưa đủ để thay đổi.

Con người sẽ học được kỹ năng mới hiệu quả hơn nếu họ có cơ hội được thực hành kỹ năng đó trong một khoảng thời gian trải dài hơn là khi họ được thực hành với thời lượng như thế trong một giai đoạn đơn lẻ và chuyên sâu. Quá trình thực hành tác động tới kết quả công việc nhiều gấp hai lần quá trình trình bày khái niệm đơn thuần. Hiệu quả của việc đầu tư vào thực hành trong quá trình đào tạo sẽ gấp bảy lần hiệu quả của quá trình giảng dạy lý thuyết.

Spencer lưu ý: “Nếu bạn sử dụng phương pháp mô phỏng để giảng dạy một năng lực như đưa ra phản hồi thay vì chỉ ra năm nguyên tắc của một bài phản hồi hiệu quả mà không đưa ra cơ hội thực hành thì hiệu quả đào tạo sẽ lớn hơn rất nhiều.”

Để một thói quen mới thay thế được một thói quen cũ thì chúng ta phải thực hành rất nhiều. Một giám đốc trong một cơ quan công quyền đã cho biết: “Mọi người được cử đi học, sau đó quay trở lại làm việc mà không có cơ hội được thử những gì đã học. Nên họ lại quay trở lại với những thói quen cũ - và họ không bao giờ có cơ hội được ảnh hưởng tới công việc.” Nhưng “học nhiều”, khi con người thực hành một thói quen mới mà họ có thể hoàn thành xuất sắc, sẽ giảm đáng kể khả năng họ quay trở lại thói quen cũ khi phải chịu sức ép. Những nghiên cứu lâm sàng về thay đổi hành vi cho thấy khi con người làm việc trong điều kiện nhiều thay đổi càng lâu thì thay đổi lại càng kéo dài. Tuần sẽ hiệu quả hơn ngày; tháng sẽ hiệu quả hơn tuần. Đối với những thói quen phức tạp như năng lực cảm xúc thì thời gian thực hành để đạt được hiệu quả tối ưu thường từ ba đến sáu tháng hoặc lâu hơn. (Để nghiên cứu sâu hơn về các vấn đề thực hành, xem Phụ lục 5.)

Thời gian chính xác để một người nào đó có thể làm chủ được năng lực cảm xúc của mình phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Năng lực càng phức tạp thì thời gian cần thiết để làm chủ nó càng lâu;

kiểm soát thời gian, thường chỉ có ở một số năng lực (tự chủ - một năng lực rất cần thiết để chịu đựng được sự cám dỗ của các hoạt động mất nhiều thời gian - và động lực thành tích - một năng lực thúc đẩy mong muốn cải thiện bằng cách trở nên hiệu quả hơn - là hai năng lực cần thiết cho quá trình kiểm soát thời gian), có thể được làm chủ nhanh hơn năng lực lãnh đạo cấp cao hơn. Đây là một năng lực được xây dựng dựa trên sáu năng lực khác.

Một chương trình hiệu quả cũng sẽ khuyến khích những thói quen của chúng ta. Dù chúng ta có thể tìm ra những lý do để trau dồi một năng lực như nghe hiểu nhưng hầu hết những lý do này cũng đều liên quan đến đời sống cá nhân của chúng ta. Hãy xem xét tình huống sau: những sinh viên tham gia khoá học MBA chính quy kéo dài hai năm thường dành 2.500 giờ để học trong lớp và làm bài tập. Nhưng giả sử trung bình họ ngủ bảy tiếng một ngày, trong hai năm họ thức khoảng 10.500 giờ. Câu hỏi đặt ra là "Họ đã làm gì trong suốt 8.000 tiếng còn lại?"

Richard Boyatzis và những nhà thiết kế khác của chương trình Weatherhead đã đưa ra câu hỏi này. Câu hỏi này đã dẫn đến một luận đề là tự học có thể và nên tiến hành bất cứ khi nào và bất cứ nơi đâu có thể. Là người khôn ngoan, chúng ta sẽ không dành tất cả thời gian không ngủ để làm việc (mặc dù chúng ta có thể làm vậy). Đặc biệt khi ta đã hình thành được năng lực cảm xúc thì tất cả cuộc sống là một đổi thay; bản thân cuộc sống là lớp học tốt nhất.

Thái độ đó sẽ thúc đẩy "tín hiệu tích cực", những kỹ năng được mài giũa cho công việc sẽ được đền đáp trong cuộc sống. Ví dụ, một người giám sát học cách lắng nghe công nhân một cách hiệu quả hơn và mang điều đó về nhà để nói chuyện với các con của mình. Tín hiệu tích cực này được coi là một lợi ích rõ ràng ở một số công ty như 3M. Ở công ty này, một chương trình được thiết kế để giảm chi phí y tế nhằm mục đích hỗ trợ khả năng phục hồi cho công nhân ở công ty cũng như ở nhà.

Hỗ trợ xếp đặt

Phó Chủ tịch của một trong số những công ty thực phẩm lớn nhất Hoa Kỳ có cả bằng cử nhân kỹ sư và bằng thạc sĩ kinh doanh, và chỉ số IQ trên mức 125. Đáng lẽ ra Chủ tịch của công ty sẽ muốn giúp vị Phó Chủ tịch này thăng tiến. Nhưng vị Phó Chủ tịch này rất hay cáu: Nếu ông không thay đổi phong cách thì sẽ không được lên chức.

Là người không chan hoà và nhút nhát, ông thích gửi thư điện tử và thư báo hơn là làm việc trực tiếp với các đồng nghiệp của mình. Trong những cuộc họp, ông thường là người gây chiến và độc tài. Một cố vấn điều hành được tuyển vào để giúp đỡ vị Phó Chủ tịch đầy hứa hẹn này nhớ lại: "Tôi sẽ không được thăng chức nếu ông ta không chấm dứt những hành động như thế".

Một cố vấn đi làm cùng với vị Phó Chủ tịch: "Tôi giúp ông nhận ra những thời điểm bùng nổ nên ông có thể tránh được những tình huống mà ông gần như bình tĩnh. Tôi dạy ông cách tự trấn an, như những vận động viên thường làm, để chuẩn bị cho những tình huống mà ông sẽ nổi giận - ông sẽ tự nhắc nhở mình: "Mình sẽ không để điều này xảy ra với mình, mình sẽ không tức giận." Tôi cũng chỉ cho ông cách kìm chế cơn tức giận khi ông cảm thấy nó đang hình thành trong cơ thể ông: siết chặt tất cả các cơ trên cơ thể và thả lỏng cùng một lúc. Đó là một phương pháp thả lỏng cơ nhanh".

Thời gian tư vấn kéo dài hàng tháng, cho đến khi vị Phó Chủ tịch có thể kiểm soát cơn tức giận thành công. Những bài học từ người cố vấn về những yếu tố quan trọng của năng lực cảm xúc đang ngày càng trở nên phổ biến trong các công ty ở Mỹ, đặc biệt là đối với những nhân viên được đánh giá cao. Tư vấn là một trong nhiều hình thức hỗ trợ được duy trì liên tục. Những cố vấn nhiều kinh nghiệm có thể phục vụ mục đích này rất tốt.

Dù quan điểm chuẩn mực về tư vấn là một phương thức để thúc đẩy phát triển sự nghiệp, nhưng tư vấn cũng có thể là một diễn đàn huấn luyện để thúc đẩy năng lực cảm xúc. Trong một nghiên cứu rất thành công về tư vấn, Kathy Kram, Giám đốc điều hành của chương trình MBA tại trường quản lý thuộc Đại học Boston, cho thấy con người có thể thu được hai lợi ích từ các cố vấn: hỗ trợ sự nghiệp (như bảo vệ, làm rõ ràng và giúp đỡ) tư vấn và huấn luyện.

Nhiều kiến thức được tiếp nhận trong tiến trình tự nhiên của các mối quan hệ trong công việc. Judith Jordan, một nhà tâm lý tại Đại học Harvard, đã chỉ ra rằng mỗi mối quan hệ đều là cơ hội để cả hai cá nhân thực hành năng lực cá nhân của mình và do đó cùng trưởng thành và tiến bộ.

Những kiến thức hỗ trợ này có thể đến tự nhiên trong các mối quan hệ đồng cấp, nơi con người có thể thoải mái thay đổi vai trò tư vấn và người học, phụ thuộc vào thế mạnh và hạn chế của mình. Kathy Kram cho biết: "Một số công ty như Bell Atlantic đã

thử nghiệm những quy trình tư vấn. Họ thử nhóm các nữ quản lý cấp trung lại với nhau và cùng với một nhà quản lý cấp cao hơn. Những người này sẽ nói chuyện về những vấn đề thường gặp trong công việc. Họ sẽ kể cho nhau nghe về những trải nghiệm của mình, những cách thức giải quyết vấn đề và do đó mở rộng kinh nghiệm giải quyết những tình huống tương tự. Tác động cuối cũng là xây dựng năng lực xã hội và cảm xúc."

Một phần trong chương trình đào tạo năng lực cảm xúc của các cố vấn tài chính, học viên phải lựa chọn "đối tác học", để lập thành một nhóm liên tục cổ vũ họ trong vài tháng sau khi quay trở lại làm việc. Kate Cannon cho biết: "Mọi người sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau, thường xuyên ăn trưa cùng nhau hoặc gọi điện thoại cho nhau. Họ có thể thảo luận về bất cứ thói quen nào mà họ đang cố gắng thay đổi - ví dụ như lo lắng quá nhiều về mọi thứ, trở nên quyết đoán. Họ cung cấp thông tin cho nhau, đưa ra lời khuyên và chia sẻ niềm vui."

Mối quan hệ này sẽ tăng mức độ chuyển tải kỹ năng trí tuệ xúc cảm được học vào công việc. Cannon cho biết: "Kỳ huấn luyện sẽ rất hữu ích ở chỗ: Nếu đối tác của bạn biết được một người nào đó có thể thúc đẩy bạn thì anh ta có thể giúp bạn bằng cách đưa ra tín hiệu nhắc nhở bạn sẵn sàng trước khi bạn bước vào cuộc đọ sức. Sự hỗ trợ một điểm như thế này rất dễ xảy ra, như trong trường hợp của trường tư vấn tài chính Mỹ, khi cả nhóm cùng nhau trải qua khoá đào tạo."

Các sinh viên ở Weatherhead được chia thành từng nhóm gồm 10 đến 12 sinh viên, mỗi nhóm có một người hỗ trợ và một uỷ viên quản trị công ty đóng vai trò làm cố vấn. Ngoài ra, mỗi sinh viên có một nhà cố vấn dày dặn kinh nghiệm là nhà quản lý cấp trung hoặc một giáo sư giỏi. Sự kết hợp giữa những người đồng cấp, cố vấn và cố vấn nhiều kinh nghiệm ở Weatherhead giúp sinh viên có nhiều người hỗ trợ trong quá trình họ nâng cao năng lực của mình.

Cung cấp hình mẫu

Khi học một hành vi mới, chúng ta nên tiếp cận với một ai đó là minh chứng tốt nhất cho năng lực đó. Chúng ta sẽ học bằng cách quan sát người khác, nếu ai đó có thể minh chứng cho một năng lực thì họ sẽ tạo ra một lớp học sống động cho chúng ta.

Vì thế, những người giảng dạy năng lực cảm xúc nên là hiện thân của năng lực đó. Tại đây, chúng tôi muốn truyền đạt một thông

điệp: những huấn luyện viên chỉ đơn thuần nói về những năng lực này và hành động theo cách thức thể hiện rõ ràng là họ không có những năng lực đó sẽ làm xói mòn thông điệp này. Khi dạy học sinh cách thức sử dụng một năng lực nào đó thì sự nhiệt tình của người giảng dạy đóng vai trò quan trọng. Nhưng quan trọng hơn là giúp người học diễn cảm và thấu cảm khi làm việc với khách hàng hoặc kiểm soát tính khí và phát huy năng lực đó trong những tình huống cụ thể có liên quan.

Robert Caplan cho biết: "Trong chương trình JOBS, chúng tôi cần những huấn luyện viên là hiện thân của năng lực xã hội và cảm xúc. Đó chính là nguyên tắc cơ bản định hướng cho chúng tôi lựa chọn huấn luyện viên cũng như phương pháp đào tạo của họ. Để duy trì mức độ năng lực của họ, chúng tôi đã giao cho họ bài đánh giá và ý kiến phản hồi về những năng lực này. Bài đánh giá và phản hồi phải mang đậm văn hoá của nhóm được đào tạo."

Nhìn chung, chúng ta bắt chước hành vi của những người có địa vị cao trong tổ chức của mình - điều này có nghĩa là chúng ta có thể học những thói quen tốt cũng như thói quen xấu của họ. Ví dụ, khi công nhân phải làm việc với một người giám sát có tính khí thất thường - một người thường vô cớ mắng chửi người khác - thì họ có xu hướng ít khoan dung và nghiêm khắc hơn trong tác phong lãnh đạo của mình.

Eastman Kodak, một Giám đốc đã nói: "trước kia, ở Rochester này, mọi người đều có cùng vị trí, ngồi cạnh nhau. Bạn có thể thấy ai đó hàng ngày, biết được tác phong của họ, học hỏi họ hoặc được coi là một hình mẫu vai trò tốt - mọi người biết cách thiết lập mối quan hệ, lắng nghe nhau, xây dựng lòng tin và tôn trọng nhau. Nhưng giờ đây, mọi người đã rải rác khắp nơi, chia thành các nhóm nhỏ. Bạn sẽ không còn có cơ hội được học hỏi những kỹ năng dễ thương này."

Khuyến khích và tăng cường

Hãy xem xét hai y tá trong một nhà dưỡng lão. Một người rất nhẫn tâm và thô lỗ, đôi lúc thậm chí thô bạo với bệnh nhân. Người còn lại là hình mẫu của sự chăm sóc tận tâm. Tuy nhiên, người y tá nhẫn tâm thường hoàn thành nhiệm vụ đúng kế hoạch và tuân thủ mệnh lệnh; còn người y tá tốt bụng đôi lúc lại bất chấp quy tắc để giúp đỡ bệnh nhân và do cô thường dành nhiều thời gian nói chuyện với bệnh nhân nên thường kết thúc công việc muộn. Những người giám sát đánh giá cao người y tá lạnh lùng trong khi đó người y tá tận tâm lại thường gặp rắc rối và bị

đánh giá thấp hơn. Tại sao lại như thế trong khi nhiệm vụ của nhà dưỡng lão là chăm sóc tận tình?

Những khác biệt giữa nhiệm vụ và giá trị đề ra của một tổ chức và những gì thực sự diễn ra thường trở nên rõ ràng khi mọi người được khuyến khích trau dồi những năng lực cảm xúc mà họ không được ủng hộ trau dồi trong cuộc sống hàng ngày. Kết quả là những nhân viên có nhiều năng lực cảm xúc hơn yêu cầu của công việc hoặc nhiều hơn mong đợi.

Một tổ chức có thể giúp con người nâng cao năng lực cảm xúc của mình không chỉ bằng cách đưa ra các chương trình hướng dẫn mà còn tạo ra một môi trường mang lại và thậm chí ủng hộ những tiến bộ tự thân. Tóm lại, nỗ lực cố gắng thay đổi của chúng ta sẽ tỏ ra hiệu quả nhất trong một môi trường khiến chúng ta cảm thấy an toàn. Để phát triển năng lực thì năng lực đó phải hoàn toàn dễ uốn nắn - và để điều đó xảy ra thì năng lực đó phải được coi trọng trong công việc, như đã phản ánh trong tiêu chuẩn lựa chọn, thăng tiến địa vị công tác, xem xét thành quả và những thứ tương tự như thế. Ví dụ, điều này có thể có nghĩa là đền đáp cho những nỗ lực học hỏi của con người; xây dựng và đào tạo năng lực cảm xúc thành quá trình đánh giá thành tích.

Một năng lực kinh nghiệm cần phải được biểu hiện trong trong công việc nhằm có được chỗ dựa. Nếu thiếu liên hệ giữa những điều mới học và thực tế công việc thì những điều mới được học sẽ phai nhạt. Cũng giống như sự bay hơi, sự nhiệt tình của chúng ta dành cho những gì mới học sẽ mờ nhạt dần. Cho dù tổ chức có môi trường hỗ trợ hay không thì nó vẫn được những người đã trải qua các chương trình đào tạo nhắc đến kiến thức đã được chuyển đổi từ những gì đã học vào công việc.

Ngoài ra, hệ thống đánh giá năng lực quản lý ở đó sử dụng một danh mục bao gồm các năng lực cảm xúc. Cannon cho biết: “Mỗi nhà quản lý cấp cao phải hoàn thành danh mục năng lực cảm xúc trong một đơn vị và mỗi vị phó giám đốc cũng phải tự mình hoàn thành danh mục này. Sau đó, họ sẽ có một cuộc đối thoại về những câu mà họ trả lời khác nhau. Những kết luận cuối cùng sẽ được trình lên giám đốc công ty. Ở đây, những điều như kỹ năng quan hệ, động lực thúc đẩy cá nhân và những người khác, kỹ năng tự quản lý sẽ thực sự quan trọng.”

Không lâu sau khi nắm quyền lãnh đạo tại Công ty Niềm Tin của các nhà ngân hàng New York, vị Chủ tịch mới và Tổng giám đốc điều hành, Franl Newman, đã làm việc với một hãng tư vấn để

khiến những nhà quản lý hàng đầu ý thức hơn về những kỹ năng nhân lực cần thiết để giữ vững sự cạnh tranh của công ty. Kết quả là một chương trình cho thấy rằng chỉ đơn giản tập trung vào điểm mấu chốt là không đủ: trong thăng tiến và khen thưởng, kỹ năng quản lý cũng quan trọng như kết quả tài chính.

Đánh giá

Kế hoạch nên làm trước tiên là thiết lập các phương pháp đánh giá kết quả tin cậy, đặc biệt đối với những năng lực đang là mục tiêu đào tạo và bao gồm cả các phương pháp đánh giá kết quả làm việc. Những thiết kế hiệu quả nhất sử dụng phương pháp đánh giá trước và sau đào tạo, cùng với một bài đánh giá dài hạn sau khi khoá đào tạo kết thúc được mấy tháng và một nhóm kiểm tra đối chiếu bao gồm những thành viên được lựa chọn ngẫu nhiên. Dù chúng ta rất khó đáp ứng được các điều kiện lý tưởng này những vẫn có những lựa chọn thay thế, ví dụ như sử dụng phương pháp đánh giá vạch ranh giới thay cho nhóm đối chiếu, hoặc so sánh những thay đổi về năng lực mục tiêu của một cá nhân với những thay đổi ở những cá nhân không phải là mục tiêu. Nếu một chương trình không đạt thì thông tin đó nên được sử dụng để nâng cao chu kỳ đào tạo tiếp theo.

Nhưng hầu như không nơi nào tuân thủ theo những quy tắc đơn giản này. Thay vào đó, luôn có một khoảng cách đáng buồn giữa những gì nghiên cứu cho là nên làm và cách thức thực hiện và đánh giá các khoá đào tạo trên thực tế. Một khảo sát về 500 công ty đã cho thấy những trưởng ban đào tạo tin rằng lý do đầu tiên để đánh giá đào tạo là xác định xem có phải đánh đổi điều gì không. Nhưng có rất ít hoặc không có khó khăn nào trong việc đánh giá những chương trình đào tạo của họ.

Nguồn dữ liệu phổ biến nhất là bảng đánh giá sinh viên, tiếp theo là nhu cầu được đào tạo liên tục - giống những cuộc điều tra dư luận đại chúng hơn là chỉ số thay đổi thành tích. Nghiên cứu cho rằng không có mối tương quan nào giữa báo cáo hài lòng của người được đào tạo và những kiến thức đã học hoặc cải thiện điển hình trong công việc - như câu nói: “Thích không có nghĩa là học”.

Phương pháp đánh giá hiệu quả nhất - những tác động đến kết quả công việc - không được thường xuyên sử dụng. 10% số công ty báo cáo là thỉnh thoảng mới sử dụng phương pháp này, mặc dù vậy nhiều phần trong những đánh giá này chỉ tập trung vào những thay đổi về quan điểm của con người mà ít chú trọng tới những thay đổi về kết quả công việc.

Nhưng điều này đang dần thay đổi. Một trong những dự án đào tạo nhiều tham vọng đang được tiến hành tại trường quản lý Weatherhead. Tại đây, những sinh viên đã tham gia các chương trình kỹ năng quản lý sẽ tham gia vào một nghiên cứu để thấy lợi ích, nếu có, mà việc bồi dưỡng những khả năng này đã mang lại cho sự nghiệp của họ. Người ta hình dung rằng dự án này sẽ kéo dài trong 15 năm nữa.

Phần V

TRÍ TUỆ XÚC CẢM TRONG TỔ CHỨC

12.
CẢM XÚC ĐỐI VỚI CÔNG TY

Tại một buổi hội thảo kinh doanh quốc tế mà tôi đã tham dự gần đây, một câu hỏi đã được nêu ra cho mọi người là "Công ty của bạn có khẩu hiệu quyết tâm không?".

Khoảng 2/3 số người tham dự đều giơ tay.

Sau đó là một câu hỏi khác: "Liệu khẩu hiệu quyết tâm đó có mô tả được thực tế cuộc sống hàng ngày ở công ty không?", rất ít bàn tay giơ lên, hầu như tất cả đều hạ xuống.

Khi đã có một khoảng cách rõ ràng giữa những mong muốn và thực tại thì có thể hiểu được trạng thái hoài nghi tự về đến tức giận và thậm chí tuyệt vọng là không thể tránh khỏi. Các công ty thu được nhiều lợi nhuận mà phải vi phạm những giá trị của những người đang làm việc ở đó thì sẽ phải trả giá về cảm xúc: gánh nặng về sự tủi hổ và tội lỗi, cảm giác nhơ bẩn về các khoản tiền thưởng.

Một công ty có năng lực cảm xúc cần phải hạn chế những khoảng cách giữa những giá trị mà công ty đã công bố với những người làm việc trong đó.

Nếu muốn biết những giá trị chia sẻ đó là gì, bạn phải có khả năng tự nhận thức xúc cảm ở cấp công ty. Cũng giống như trong bản thân mỗi con người đều có mặt mạnh, mặt yếu ở những phạm vi năng lực khác nhau và có trình độ nhận thức nhất định về những khả năng đó. Điều này cũng tương tự đối với các công ty. Đối với bất kỳ tổ chức nào, những mô tả sơ lược của nó đều có thể sắp xếp ở mọi cấp: theo khu vực hành chính và theo từng đơn vị nhỏ hơn đến mỗi nhóm làm việc.

Tuy nhiên, hiếm có công ty nào lại để danh tiếng của chính mình đi theo hướng này. Ví dụ như, có bao nhiêu công ty biết được các nhà quản lý tồi tiêm nhiễm cho nhân viên của họ sự thù oán và khiếp sợ ở mức độ nào và ở cấp nào thì túi tiền của doanh nghiệp bị rơi vào tay nhân viên bán hàng? Nhiều công ty có thể cho rằng họ có thể đánh giá được điều này thông qua các cuộc khảo sát nội bộ về mức độ thoả mãn công việc, mức độ tận tuỵ và những điều tương tự. Nhưng những công cụ tiêu chuẩn này có thể sẽ bỏ sót một số điểm.

Một số công ty đã sử dụng rộng rãi các biện pháp tổ chức đã được Trung tâm phát triển và Nguồn nhân lực đặt tại Phòng Quản lý Nhân sự Hoa Kỳ do Marilyn Gowing đứng đầu. Một câu hỏi được đặt ra là: Các cuộc khảo sát này đánh giá năng lực cảm xúc ở cấp công ty với mức độ như thế nào?

Theo Gowing cho biết, có "một số lỗ hổng đáng kinh ngạc" ở những điều đã được đánh giá. Những lỗ hổng đó cho thấy các khả năng thiếu sót có thể xảy ra khi nghĩ đến điều khiến một công ty hoạt động hiệu quả và về cách thức chuẩn đoán những sai sót trong quá trình hoạt động. Một số những lỗ hổng đáng lưu ý nhất là:

Tự nhận thức cảm xúc: Có thể giải thích được xu hướng cảm xúc khi nó tác động lên quá trình hoạt động.

Ghi nhận: Xem xét tỉ mỉ môi trường cung cấp dữ liệu quan trọng và những cơ hội dành cho doanh nghiệp.

Thích nghi: Tính linh hoạt khi phải đối mặt với những thách thức hoặc những trở ngại.

Tự chủ: Làm việc hiệu quả dưới sức ép, không phản ứng nóng vội, bực tức hoặc hoảng hốt.

Chính trực: Sự tin cậy sẽ tạo ra lòng tin.

Lạc quan: Sự kiên cường khi phải đối mặt với thất bại.

Sự thấu cảm: Thấu hiểu cảm xúc và mong muốn của những người khác, cho dù đó là các khách hàng quen thuộc và khách hàng mới.

Tính đa dạng của công cụ đòn bẩy: Sử dụng những khác biệt như là những cơ hội.

Nhận thức về chính trị: Hiểu biết về những xu hướng kinh tế,

chính trị và xã hội nổi bật.

Tạo ảnh hưởng: Giỏi về các chiến lược thuyết phục.

Xây dựng các mối quan hệ: Sức mạnh của các mối quan hệ cá nhân giữa những người ở xa và các bộ phận của một công ty.

Tầm quan trọng của những loại năng lực như này đối với mỗi công ty dường như quá rõ ràng. Như tôi viết rằng các nhà quản lý hàng đầu của công ty Microsoft đều than phiền một cách công khai về sự thiếu hiểu biết về chính trị trong nội bộ công ty của họ, một sự thiếu hiểu biết đã đặt họ vào một hoàn cảnh có vẻ bất lợi khi phải đối mặt với Phòng Tư pháp về những thay đổi về các chính sách chống độc quyền.

Tuy nhiên, vẫn cần phải xem xét đến phạm vi mà một trong số những năng lực tập thể này dự đoán về việc thực hiện tổ chức tốt hơn. Nhưng dẫu sao đó cũng chỉ là một điểm mà dường như không ai để ý đến.

Thử tưởng tượng điều thuận lợi đối với các công ty có sự đầu tư cho những năng lực này và trái lại với các công ty không có sự đầu tư cho chúng thì sẽ gặp những rắc rối như thế nào. Tôi sẽ nêu lên quan điểm của mình bằng cách phác hoạ những điểm khác biệt đối với các công ty mà ba loại năng lực sau đây có thể khiến họ tốt hơn hoặc tồi hơn: tự nhận thức, kiểm soát cảm xúc tốt, sự tiến triển cần đạt được.

Những dấu chấm không rõ ràng

Vào một ngày tháng Tám nóng nực trên bãi biển, một gia đình bốn người sau khi thu gọn khăn tắm, đồ chơi và các đồ dùng trên bãi biển, đang lê bước trên dải cát nóng cháy da cháy thịt, trong khi đó đứa con gái nhỏ tuổi của họ, cô bé chừng 5 tuổi, bắt đầu rên rỉ: “Con muốn uống nước, cho con nước”.

Người cha của cô bé cảm thấy bực mình với giọng rên rỉ của cô bé, liền quay lại nói với người mẹ: “Nó học đâu cái kiểu nói năng như thế chứ?”.

Rồi sau đó, quay lại phía đứa bé, ông bố nói cộc lốc: “Chẳng ai thèm nghe con khi con cứ kêu rên như vậy đâu” - và lại tiếp tục bước đi, phớt lờ lời cầu xin khẩn thiết của cô bé.

Qua vô số những mẩu đối thoại như thế này - thường là kín đáo hơn và ngụ ý hơn - mỗi chúng ta đã học được trong chính gia đình

mình về nguồn gốc của một tập hợp các quy tắc về sự quan tâm và cảm xúc.

Quy tắc đầu tiên: Đây là điều mà chúng ta để ý.

Thứ hai: Đây là điều mà chúng ta gọi nó.

Thứ ba: Đây là điều mà chúng ta không để ý.

Thứ tư: Vì chúng ta không để ý đến nó nên chúng ta không gọi là bất cứ cái gì.

Những điều tương tự cũng xảy ra với các công ty. Mỗi công ty đều có một kinh nghiệm tập thể - xét về cảm xúc chung và thông tin được chia sẻ - đây là những điều không nói được thành lời (hoặc chỉ được coi là vấn đề cá nhân, không được nói rộng rãi) và vì thế, chúng bị rơi vào vực sâu của cái gọi là một "dấu chấm tổ chức không rõ ràng".

Không chú ý có thể là nơi chứa chấp những mối nguy hiểm tiềm tàng. Ví dụ, tại một chi nhánh Ngân hàng Barings ở Singapore, đã xảy ra một sự việc khi một giao dịch viên phản bội lại chịu trách nhiệm về hoạt động của văn phòng, anh ta làm việc hai mặt - và do đó đã không có ai chịu trách nhiệm giám sát công việc của anh ta - điều đó đã tạo cơ hội cho anh ta làm thất thoát hàng trăm triệu đô la và làm phá sản cả công ty. Đối với Archer Daniels Midland, một người khổng lồ trong lĩnh vực nông nghiệp, có một vụ thông đồng ở cấp cao về định mức giá cả, khi bị phát giác, đã dẫn đến một hậu quả là hàng loạt các nhà quản lý cấp cao phải nhận bản án phạt.

Gia đình tổ chức

Những quy tắc cho chúng ta biết về những điều chúng ta có thể và không thể bộc lộ ở nơi làm việc chính là một phần của bản hợp đồng ngầm mà mỗi tổ chức muốn áp đặt. Việc tôn trọng những quy tắc đó chính là cái giá của việc trở thành thành viên của gia đình tổ chức. Chúng ta sẽ không để ý rằng vị giám đốc ở đây là một kẻ nghiện rượu xanh xao, là một người mà nhiều năm trước đây có một vị trí tốt hơn nhưng đã bị đẩy đến nơi đây. Chúng ta sẽ chỉ làm việc với trợ lý của ông ta (trên thực tế đây chính là người làm công việc của ông ta), đây là cách mà mọi người khác đều làm.

Khiếp sợ - điều này thật không hợp lý - nó trói buộc con người vào sự yên lặng. Lấy ví dụ về số phận của những người dám đấu tranh, những người trong cùng một tổ chức dám công khai tiết lộ những

việc làm sai trái của tổ chức. Các nghiên cứu về những người dám đứng lên đấu tranh trong kinh doanh cho thấy những động cơ thúc đẩy họ làm việc này đặc biệt không phải vì tính ích kỷ hay thù hằn, mà chính là bởi sự cao thượng: trung thành với đạo đức nghề nghiệp của mình hoặc với các quy định và nhiệm vụ được giao của tổ chức. Thế nhưng, hầu hết họ đều trở thành nạn nhân bởi chính công ty - thay vì được cảm ơn thì họ bị đuổi việc, bị ngược đãi, bị kiện.

Họ buộc phải dấn thân vào bước đường cùng: nói ra điều không thể nói ra được. Kết quả là việc họ bị đuổi ra khỏi tổ chức để lại một thông điệp ngầm đến cho những người khác: "Chấp nhận sự thông đồng ở đây cũng sẽ làm cho bạn mất vị trí thành viên". Xét ở góc độ mà sự thông đồng này làm cho các vấn đề sống còn về tính hiệu quả tổ chức bị nghi ngờ, nó đe doạ đến sự tồn vong của công ty.

Kinh doanh chỉ là kinh doanh

Đầu những năm 1990, Carl Frost, một cố vấn kinh doanh người Mỹ, đã có một cuộc gặp gỡ với các nhóm làm việc tại Công ty Volvo Thụy Điển. Cuộc nói chuyện này là về những kỳ nghỉ quá dài mà mọi người đã tham gia vào năm đó. Nhưng Frost đã lo lắng bởi sự thật nằm sau những ngày nghỉ với thời gian quá dài đó: Các kỳ nghỉ bị kéo dài bởi doanh thu đã bị giảm sút. Lượng hàng tồn kho nhiều quá mức, tuy nhiên nhu cầu về loại hàng này lại thấp và dây chuyền sản xuất thì đình trệ.

Frost nhận thấy rằng Ban Giám đốc lại rất thoải mái, thậm chí còn thấy vui vì quyết định kéo dài thời gian kỳ nghỉ của họ. Nhưng Frost cảm thấy cần thiết phải nêu lên vấn đề này để giúp những người dường như không hề biết gì về tình hình của Công ty Volvo có thể thấy được những sự thật mà họ sắp phải đối mặt. Sự thật chính là việc Công ty Volvo đang mất đi lợi thế trong cuộc đua cạnh tranh toàn cầu trên thị trường ô tô: Chi phí sản xuất của Công ty Volvo đã vượt quá chi phí của bất kỳ hãng sản xuất ô tô lớn nào khác trên thế giới, các công nhân của Volvo phải mất một khoảng thời gian nhiều gấp đôi so với thời gian mà các công nhân Nhật Bản phải bỏ ra để sản xuất được một chiếc ô tô và doanh số bán hàng ở nước ngoài của Volvo đã giảm xuống còn khoảng 50% trong vòng vài năm trở lại đây.

Công ty đang trong thời kỳ suy thoái, tương lai của nó và việc làm của những người công nhân đang lâm vào cảnh nguy hiểm. Thế nhưng khi Frost nói về nó, mọi người lại hành động cứ như không

có chuyện gì xảy ra. Mọi người dường như không hề để tâm đến mối liên hệ giữa những kỳ nghỉ với tương lai không rõ ràng của công ty này.

Frost cảm thấy rằng thái độ thờ ơ này chính là dấu hiệu của sự thất bại về giao tiếp đáng lo ngại, thái độ khiến cho các công nhân làm việc tại Công ty Volvo phớt lờ mọi mối liên hệ giữa số phận của họ với số phận lớn hơn của công ty. Ông giải thích, tình trạng thiếu kết nối này đồng nghĩa với việc những người công nhân chỉ phải chịu rất ít trách nhiệm trong việc giúp công ty của họ trở nên cạnh tranh hơn.

Để giải quyết được tình trạng này buộc công ty phải trở nên trung thực hơn và cởi mở hơn trong giao tiếp nội bộ công ty. Việc này phụ thuộc vào một bầu không khí coi trọng sự thật, bất kể sự thật đó có thể khiến người ta phải lo lắng và ở đó những người trong cuộc phải thực sự muốn biết về mọi khía cạnh của vấn đề. Tuy nhiên, một cuộc thảo luận thực chất như vậy chỉ có thể có nếu những người tham gia cảm thấy thực sự thoải mái khi tham gia đóng góp ý kiến của mình mà không quan ngại về những hình phạt, sự báo thù hay nhạo báng.

Trong một cuộc khảo sát về tương lai của 500 công ty do Coopers & Lybrand thực hiện, chỉ có 11% các Tổng giám đốc điều hành tin rằng "Những người đưa tin xấu sẽ phải đối mặt với một nguy cơ thực sự trong công ty của tôi." Nhưng trong số các nhà quản lý cấp trung ở trong các công ty đó thì có 1/3 số người nói rằng chính những người đem tin xấu đã đặt mình đứng trước nguy hiểm. Trong số các công nhân không tham gia quản lý, thì có một nửa cảm thấy là có nguy cơ thực sự khi đưa tin xấu.

Tỷ lệ chênh lệch giữa những người ở cấp quản lý cấp cao với những người hàng ngày phải tiếp xúc với những điều đang diễn ra trong công ty cho thấy những người ra quyết định cấp cao có thể gắng công làm việc với ảo tưởng rằng họ đang đạt được tất cả các dữ liệu mà họ cần, trong khi đó chính những người nắm giữ những số liệu đó - đặc biệt là những dữ liệu có vấn đề - thì lại cảm thấy rất lo lắng khi phải chia sẻ chúng. Những người làm lãnh đạo mà không thể tạo ra một bầu không khí khuyến khích mọi người dám nói lên những mối lo âu và các vấn đề của họ, bất kể đó có là những tin tức có thể gây ra sự lo ngại, thì họ đã đặt chính mình vào những rắc rối. Sau đó, William Jennings, người dẫn đầu thực hiện cuộc khảo sát Coopers & Lybrand cho biết: "Rất dễ xảy ra tình trạng những người lao động coi sự kiểm soát nội bộ như là một trở ngại đối với năng suất lao động và cố gắng vứt bỏ nó đi với một

suy nghĩ sai lầm để 'làm tăng số lượng'".

Lore có được kinh nghiệm này một vài năm sau đó, bất cứ khi nào có một người quản lý mới được thuê về tại Công ty Pepsi thì ông Chủ tịch Wayne Calloway đều tiến hành phỏng vấn họ. Ông ta nói với họ rằng: "Có hai cách để bị sa thải ở công ty này. Thứ nhất: không đạt được sản lượng đã đề ra. Thứ hai: nói dối. Tuy nhiên, cách để bị sa thải nhanh nhất chính là nói dối về sản lượng mà anh đã đề ra."

Một đồng nghiệp cũ của Calloway đã nói cho tôi biết rằng: "Nếu bạn giấu giếm thông tin, đặc biệt là thông tin về một thảm hoạ trong công việc kinh doanh, ông ta sẽ không thể tha thứ". "Nhưng nếu bạn ngay lập tức thông báo, ông ta sẽ rất tử tế. Kết quả này chính là nhờ vào một môi trường văn hoá, nơi mà mọi người rất ngay thẳng, thành thật và sẵn sàng chấp nhận sự thật."

Còn đối với một công ty công nghệ cao, mà theo một người quản lý ở đó kể lại với tôi thì mọi việc lại hoàn toàn trái ngược lại: "Nói sự thật ở đây chính là một cách để xoá bỏ sự nghiệp của chính mình".

Kiểm soát cảm xúc tốt

Nếu có một người nào đó đã cố tình không nhận ra nhịp đập trong sự phát triển của một công ty thì chính những trạng thái cảm xúc đặc biệt của những người lao động trong công ty đó sẽ cho họ thấy điều ngược lại. Lý thuyết về hệ thống cho chúng ta biết rằng việc cố tình không để ý đến bất kỳ một loại dữ liệu quan trọng là nguyên nhân giới hạn hiểu biết và sự phản hồi của chúng ta. Biết lắng nghe những chỗ sâu thẳm nhất của dòng cảm xúc trong một công ty có thể đem lại những lợi ích cụ thể.

Hãy xem xét một nhà máy khai thác khí ga thuộc Tập đoàn Dầu khí Canada lớn nhất của quốc gia này. Một cố vấn đã kể cho tôi biết: "Các công nhân ở các nhà máy khí ga đã gặp phải rất nhiều tai nạn, một số đã bị chết. Tôi nhận thấy rằng môi trường ngành công nghiệp hoá dầu chỉ dành cho nam giới, các chàng trai không bao giờ chịu thừa nhận cảm xúc của mình. Nếu có ai đó làm việc đến quên mình, quên cả vợ con thì các đồng nghiệp của anh ta cũng sẽ không bao giờ hỏi sao anh ta lại chấp nhận làm việc như vậy hoặc liệu anh ta có còn đủ tỉnh táo để tiếp tục làm việc hay không. Kết quả sẽ chỉ khiến cho người công nhân đó bị mất tập trung và là nguyên nhân dẫn đến tai nạn."

Hiểu biết sâu sắc cái giá mà con người phải trả cho việc phớt lờ những cảm xúc trong công việc, công ty này đã đưa ra sáng kiến xây dựng một loạt các công xưởng làm việc "để cho họ thấy rằng việc họ đang cảm thấy ra sao đều có các kết quả của nó - đó mới chính là ý nghĩa quan trọng của việc làm này. Họ nhận thấy rằng họ phải quan tâm lẫn nhau, và họ đang làm để chính mình và mọi người khác có sự thiện chí nếu họ kiểm tra xem việc mình đang làm như thế nào. Nếu có một người nghỉ làm vào ngày hôm đó, họ cần nói với anh ta: 'tôi không nghĩ là tôi lại có thể làm việc với anh hôm nay đâu.' Và thế là sự an toàn của họ ghi nhận là đã được cải thiện."

Về triển vọng của công việc, vấn đề về cảm xúc xét ở góc độ mà chúng tạo thuận lợi hoặc cản trở mục tiêu đã định. Mặc dù vậy, có một nghịch lý là sự tương tác của chúng ta ở nơi làm việc lại là các mối quan hệ cũng giống mối quan hệ của bất kỳ người nào khác; ngay cả những cảm xúc của chúng ta ở nơi đây cũng vậy. Với tư cách là một chuyên gia về lãnh đạo, Warren Bennis cho biết: "Mọi người cảm thấy cô đơn với nỗi đau của mình - những nỗi đau đớn, sự cô đơn, những cánh cửa đóng kín. Thật không thể chấp nhận được khi bàn luận về nó."

Lao lực? Đổ lỗi cho nạn nhân

Một nhà điều hành tại một công ty tăng trưởng mạnh - nơi có doanh thu gần đây đạt 40% đã cho biết: "Những người lãnh đạo làm việc liên tục; nhiều người có nguy cơ phải ly hôn. Chúng tôi được thưởng nhiều, nhưng nếu mỗi ngày bạn không làm tốt hơn ngày hôm trước thì bạn sẽ bị sa thải. Tại đây, an ninh nghề nghiệp không hề tồn tại."

Những báo cáo đầy ai oán này là một góc khuất mới của viễn cảnh cạnh tranh và công nghệ đang phát triển mạnh mẽ các loại nhu cầu. Giám đốc của một công ty đang thành công rực rỡ cho biết: "Nó là nước trắng bất biến. Ngày nay, có quá nhiều biến đổi, chỉ xuất phát từ sự phức tạp của môi trường kinh doanh. Trước đây, bạn từng có thể về nhà và nghỉ ngơi nhưng nếu bạn làm việc cho một công ty toàn cầu thì bạn phải sẵn sàng 20 giờ một ngày - gọi điện đến châu Âu vào bốn giờ sáng và châu Á đến tận nửa đêm."

Cách thức công ty của ông khiến mọi người phải nghiêm khắc thử thách bản thân là đưa ra mức thưởng lớn: họ chi nhiều hơn bất cứ công ty nào và nhiều nhân viên được nhận những khoản tiền thưởng thành tích rất lớn. Đó là một chiến lược thắng lợi của công ty nhưng nó lại thường đòi hỏi những khoản chi phí nhân sự cao.

Những công ty như công ty này có thể tính năng suất theo điểm. Những công nhân có nhiều động lực nhất sẽ được hưởng nhiều lợi ích, nhưng nếu họ vẫn duy trì mức độ làm việc điên cuồng này thì cuộc sống cá nhân của họ, tinh thần của họ hoặc sức khoẻ của họ - hoặc tất cả những điều này sẽ bị ảnh hưởng.

Một số công ty xác định mức độ áp lực. Hình thức thường gặp là đổ lỗi cho nạn nhân. Một Tổng Giám đốc điều hành cho các nhà nghiên cứu biết: "Lao lực thật sự là một vấn đề của cá nhân. Nó không hề có tác động thực sự tới năng suất của công ty. Nó là một vấn đề ôn hoà, chứ không phải là một vấn đề tài chính hoặc quản lý chiến lược rõ ràng. Nếu mọi người muốn làm việc trong ngày nghỉ của mình hay nghỉ ngơi thì Công ty cũng không có ý kiến gì ."

Rõ ràng là Tổng Giám đốc điều hành có lỗi nếu để công ty có quá nhiều nhân viên ở tình trạng kiệt quệ cảm xúc và làm ảnh hưởng tới năng suất của công ty. Một trong những dấu hiệu của lao lực là giảm hiệu quả và khả năng hoàn thành những công việc thông thường. Nếu điều này không chỉ xảy ra ở một số cá nhân mà ở nhiều nhân viên thì thành tích của công ty sẽ không tránh khỏi bị tổn hại.

Hãy xem xét một nghiên cứu về lao lực ở các y tá. Tại một trung tâm y tế lớn, số lượng y tá phục vụ trong các bộ phận bệnh nhân nội trú mắc các triệu chứng lao lực phổ biến như hay, kiệt sức và thất vọng với điều kiện làm việc thường có liên hệ với những báo cáo không hài lòng của bệnh nhân về thời gian họ ở trong bệnh viện. Các y tá càng hài lòng với công việc thì bệnh nhân càng đánh giá cao chất lượng y tế ở đó. Vì bệnh nhân là những khách hàng có quyền lựa chọn nơi tiêu tiền chăm sóc sức khoẻ của mình nên thực tế này có thể tạo nên một sự khác biệt lớn về tính cạnh tranh của những bệnh viện, nơi những y tá này làm việc. Hãy xem xét những rủi ro khi có sự cố. Trong một nghiên cứu về 12.000 nhân viên y tế tại những khoa và bệnh viện nơi, các ý tá phàn nàn rất nhiều về áp lực công việc cũng thường bị bệnh nhân phàn nàn về rất nhiều về những sơ suất trong khám chữa bệnh.

Làm thế nào để giảm thành tích?

Các công ty có thể làm được nhiều điều để tránh những chi phí lao lực cho bản thân và cho nhân viên của họ. Đây là bằng chứng trong một chuỗi nghiên cứu kéo dài 20 năm về nguyên nhân lao lực ở hàng nghìn nam nữ thuộc hàng trăm công ty. Trong khi những nghiên cứu khác về lao lực chỉ tập trung vào các cá nhân

thì nghiên cứu này lại quan tâm tới những hoạt động và mô hình trong các công ty mà những cá nhân này đang làm việc. Nghiên cứu này đã xác định sáu điểm khiến cho nhân viên nản chí và không có động lực làm việc:

Làm việc quá tải: Phải làm quá nhiều việc, ít có thời gian nghỉ ngơi. Cắt giảm nhân viên khiến những người giám sát phải làm việc với nhiều nhân viên hơn, y tá phải chăm sóc nhiều bệnh nhân hơn, giáo viên có nhiều học sinh hơn, nhân viên thu ngân phải giao dịch nhiều hơn, giám đốc phải quản lý nhiều nhiệm vụ hơn. Khi nhịp độ, độ phức tạp và nhu cầu công việc tăng nhanh thì con người sẽ cảm thấy bị choáng ngợp. Công việc chiếm nhiều thời gian hơn và thời gian nghỉ ngơi để con người có thể hồi phục ngày càng ít đi. Kiệt sức bị tích tụ thì công việc sẽ bị thiệt hại.

Thiếu quyền tự chủ: Phải chịu trách nhiệm làm việc nhưng lại ít khi biết phải làm như thế nào. Quản lý vi mô gây ra nhiều thất vọng khi nhân viên biết cách làm thế nào để hoàn thành công việc hiệu quả hơn nhưng lại bị ràng buộc bởi những quy tắc cứng nhắc. Điều này sẽ làm giảm trách nhiệm, sự linh hoạt và sáng tạo. Thông điệp cảm xúc dành cho các nhân viên là: Công ty thiếu tôn trọng ý kiến và khả năng bẩm sinh của họ.

Thưởng ít: Được nhận ít lương nhưng phải làm việc nhiều hơn. Với những cắt giảm, ổn định lương và xu hướng hướng tới công việc hợp đồng và những cắt giảm về phúc lợi phụ như chăm sóc sức khoẻ, mọi người đã mất niềm hy vọng sẽ được tăng lương khi tiếp tục làm việc. Một mất mát khác là cảm xúc: làm việc quá tải kết hợp với quyền lực hạn chế và không có đảm bảo về nghề nghiệp đã tước đi niềm vui công việc.

Thiếu giao tiếp: Các mối quan hệ với con người là chất keo kết dính khiến các nhóm trở nên nổi bật. Phân công công việc xáo trộn sẽ làm giảm cảm giác tận tâm với nhóm làm việc. Khi các mối quan hệ bị chia nhỏ, thì niềm vui xuất phát từ cảm giác cộng đồng với các đồng nghiệp sẽ bị xói mòn. Cảm giác cô độc ngày càng gia tăng sẽ nảy sinh nhiều mâu thuẫn, thậm chí nó sẽ làm xói mòn lịch sử chung và mối liên hệ cảm xúc - những yếu tố có thể hàn gắn những rạn nứt này.

Bất công: Thiếu công bằng sẽ gây ra những oán hận, dù do lương bổng hay khối lượng công việc không công bằng, thiếu quan tâm tới những lời phàn nàn hoặc những chính sách lộng quyền. Sự tăng lương và thưởng nhanh chóng của những nhà quản lý hàng đầu trong khi mức lương của những tầng lớp tận cùng tăng rất ít

hoặc không tăng chút nào sẽ làm mất niềm tin của mọi người dành cho những người lãnh đạo công ty. Oán hận sẽ dẫn đến những cuộc đối thoại không trung thực. Kết quả là: hoài nghi, cô độc và thiếu nhiệt tình với nhiệm vụ của công ty.

Mâu thuẫn giá trị: Sự không hoà hợp giữa nguyên tắc cá nhân và yêu cầu của công việc. Khi mâu thuẫn này buộc các nhân viên phải nói dối để bán được hàng, bỏ qua một cuộc kiểm tra an toàn để hoàn thành mọi việc đúng hạn, hoặc dùng thủ đoạn quỷ quyệt để tồn tại trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt thì các nhân viên sẽ đánh mất ý thức đạo đức. Những công việc xung đột cùng với những giá trị đang làm nản chí nhân viên, đang khiến nhân viên hoài nghi về giá trị của công việc mà họ đang làm. Do đó, hãy thực hiện những nhiệm vụ cao cả khi chứng minh thực tế hoạt động hàng ngày.

Kết quả của những hoạt động lạm dụng sẽ dẫn đến kiệt sức kinh niên, hoài nghi và mất động lực, nhiệt huyết và năng suất.

Sau đây, hãy xem xét những ích lợi mà một công ty có được khi nâng cao năng lực cảm xúc tập thể của mình.

Tinh thần thành tích

Một công ty sản xuất đã thua trong một cuộc đua với các đối thủ cạnh tranh của mình. Các đối thủ đã chào giá rất hời với khách hàng trong vòng 20 ngày, trong khi đó phải mất 40 ngày công ty chế tạo này mới đưa ra được chào giá cho công việc tương tự.

Do đó, họ đã sửa đổi lại. Họ đã thay đổi quá trình định giá bằng cách thêm vào một số điểm đối chiếu, tính toán các phần của quá trình định giá và tiến hành một số thay đổi cơ cấu. Kết quả là thời gian thay đổi chào giá đã tăng từ 40 ngày lên 55 ngày.

Sau đó, họ đã đi hỏi ý kiến chuyên gia, mời các cố vấn chuyên về sửa đổi. Thời gian chào giá đã tăng lên 70 ngày - và sai số đã tăng lên 30%.

Trong lúc tuyệt vọng, họ đã mời những chuyên gia về các phương pháp "tổ chức học tập". Đến nay, họ chỉ mất năm ngày để đưa ra chào giá cho khách hàng và sai số đã giảm xuống còn 2%.

Họ đã làm bằng cách nào? Họ đã thay đổi những mối quan hệ công việc, chứ không thay đổi công nghệ hay cơ cấu. Nick Zeniuk, Giám đốc Phòng thí nghiệm học tương tác, người đã dẫn dắt công ty trong quá trình học tập cho biết: "Sẽ thật vô ích khi dùng công

nghệ hoặc cơ cấu để giải quyết một vấn đề về con người."

Zeniuk nên biết rằng ông đã nổi tiếng về cách tổ chức học tập nhờ vai trò chủ chốt của mình trong thành công của phương pháp khi ông và Fred Simon khai trương Lincoln Continential 1995 và tình huống này đã được Peter Senge, thuộc Trung tâm kiến thức MIT's trích dẫn là một câu chuyện thành đạt cổ điển.

Không còn nghi ngờ gì nữa, Lincoln Continential 1995 được thiết kế lại là một câu chuyện thành công ngoạn mục. Những đánh giá độc lập về chất lượng và sự hài lòng của chủ nhân đã đưa '95 Lincoln lên hàng đầu trong dòng xe Ford, tốt hơn mọi loại xe Mỹ cùng đẳng cấp và ngang tầm với những đối thủ nước ngoài, từ Mercedes cho tới Infiniti. Chỉ số thoả mãn khách hàng đã tăng 9% lên mức 85% (Lexus, loại xe được chấm điểm cao nhất đạt mức 86%).

Ấn tượng tương tự: Dù nỗ lực tái thiết bắt đầu muộn bốn tháng, nhưng chiếc xe vẫn xuất hiện trên thị trường trước kế hoạch một tháng. Với mỗi khối sản xuất thành công, chiếc Lincoln mới đã đạt hoặc vượt mức chỉ tiêu, một kỳ công phi thường đối với một quy trình sản xuất liên quan tới hơn một nghìn con người, một nhóm nòng cốt gồm 300 người với một nguồn ngân sách 1 tỷ đô la.

Thử thách này dễ dàng được nhìn nhận là một vấn đề nhận thức hoàn toàn về kỹ thuật bên cạnh sự xuất sắc. Chỉ những người thông minh nhất cùng với những chuyên gia hàng đầu mới giải quyết được vấn đề này. Đôi khi thiết kế ô tô đòi hỏi sự ăn khớp của hàng trăm nhu cầu trái ngược nhau, từ mô - men động cơ cho tới phanh, tiết kiệm nhiên liệu. Khâu phức tạp và khó khăn nhất trong thiết kế một chiếc ô tô mới là kết hợp những thông số thiết kế cuối cùng với các bộ phận của nó - một nhiệm vụ tương tự như việc hình dung ra kích cỡ và hình dáng của mỗi miếng ghép trong một trò chơi ghép hình và tạo thành các phần khi bạn lắp ghép trong suốt quá trình nỗ lực hoàn thành nó.

Một điều dễ hiểu là các nhóm thiết kế thường phải rút lui và chế tạo lại nhiều thông số thiết kế sau khi một nguyên mẫu đã được lắp ráp, vì chắc chắn là nguyên mẫu đầu tiên sẽ có những vấn đề không lường trước được. Về điểm này - một khi kim loại nóng chảy được đổ ra để làm mẫu vận hành thì quá trình chế tạo lại sẽ khá tốn kém: quá trình chế tạo lại đòi hỏi phải làm lại máy công cụ cho mỗi bộ phận liên quan, đặc biệt chi phí có thể lên tới hàng triệu đô la.

Nhưng với ngân sách 90 triệu đô la cho tất cả mọi yêu cầu chế tạo lại, nhóm thiết kế Continental chỉ sử dụng hết một phần ba số tiền đó. Việc này đã đi ngược lại với một xu thế phổ biến, đó là chi tiêu vượt quá khả năng ngân sách. Nỗ lực thiết kế cũng hiệu quả như chính động cơ của Continental: Các bản vẽ thiết kế của các bộ phận đã hoàn thiện sớm một tháng, thay vì muộn ba hoặc bốn tháng, với 99% bộ phận có hình dáng cuối cùng thay vì chuẩn 50%.

Kết quả khó khăn, phương pháp mềm dẻo

Thách thức mà nhóm thiết kế Continental phải đối mặt là phải đạt được là một chiếc ô tô tốt hơn - bằng những phương pháp mà nhiều nhà quản lý trong ngành công nghiệp ô tô cho rằng quá mềm dẻo như trao đổi cởi mở, trung thực, chân thành và nhẹ nhàng. Văn hoá của ngành công nghiệp này thường coi thường những giá trị này: Nó hoạt động trên cơ sở thứ bậc và quyền hạn, với những giả thuyết định hướng mà giám đốc cho là tốt nhất và chính giám đốc là người đưa ra những quyết định quan trọng.

Kết hợp vấn đề văn hoá này đã tạo ra một đám sương cảm xúc dày đặc. Bao trùm cả nhóm là một cảm giác thất vọng vì đã bắt đầu muộn bốn tháng và những rào cản về sự cởi mở và chân thành. Một trong những trở ngại chính lại xuất phát từ những người đứng đầu nhóm: Zeniuk nhớ rằng căng thẳng giữa ông và Giám đốc tài chính rất lớn, ông không thể nói chuyện với ông ta. Căng thẳng này là một dấu hiệu của tình trạng chống đối và không tin tưởng lẫn nhau giữa những người chịu trách nhiệm sản xuất loại xe mới và những người chịu trách nhiệm kiểm soát chi phí.

Để giải quyết những vấn đề này, nhóm quản lý chủ chốt đã dùng nhiều phương pháp tổ chức rèn luyện kỹ năng, kể cả phương pháp giúp mọi người xoá bỏ những thói quen trò chuyện thủ thế. Phương pháp này rất đơn giản: Thay vì tranh cãi, các bên nhất trí cùng nhau khảo sát tỉ mỉ người giả thuyết củng cố cho quan điểm của họ.

Một ví dụ thường gặp về cách thức mọi người vội vàng đưa ra kết luận là khi bạn nhìn thấy ai đó ngáp trong một buổi họp, bạn sẽ nghĩ rằng anh ta đã chán ngấy rồi và sau đó đi đến một khái quát tai hại là anh ta không quan tâm đến cuộc họp, đến quan điểm của người khác, hoặc toàn bộ dự án. Do đó, bạn nói với anh ta: “Tôi rất thất vọng về anh.”

Với phương pháp tổ chức rèn luyện kỹ năng, nhận xét đó được viết

dưới dòng chữ: “Những gì đã nói và làm.” Mặc dù vậy, những dữ liệu bình phẩm sẽ được viết trong một cột khác “Những suy nghĩ và cảm giác không nói ra”: đó chính là cái ngáp mang hàm ý anh ta đã buồn chán và không quan tâm tới buổi họp, tới bất cứ ai hay thậm chí toàn bộ dự án. Cũng trong cột đó, hãy ghi lại cảm giác bị xúc phạm và tức giận của mình.

Một khi những giả thuyết thì chúng ta có thể đối chiếu nó với thực tế bằng cách nói chuyện về nó. Ví dụ, chúng ta có thể phát hiện ra rằng cái ngáp đó không có nghĩa là buồn chán mà có nghĩa là kiệt sức do phải thức giấc trong đêm vì con anh ta bị ốm.

Bài tập này cho thấy những gì chúng ta nghĩ và cảm thấy - nhưng không nói ra - cho phép chúng ta tìm hiểu về những cảm xúc và giả thuyết bị che đậy. Nếu không những cảm xúc và giả thuyết này có thể tạo ra những oán hận hoặc bế tắc bối rối không thể lý giải được.

Ngoài yêu cầu tự nhận thức để tìm thấy những suy nghĩ và cảm xúc bị che đậy thì nhiệm vụ này còn đòi hỏi chúng ta phải có những năng lực cảm xúc khác: cảm thông, lắng nghe quan điểm của người khác với sự nhạy cảm và các kỹ năng xã hội, cộng tác hiệu quả để khám phá ra những khác biệt bị che đậy và khám phá các cảm giác.

Theo cảm giác thì những cuộc đối thoại này thực sự là những cuộc đối thoại nội bộ vì nó cho thấy mọi người thực sự nghĩ gì và cảm thấy như thế nào. Cuộc đối thoại nội bộ, đặc biệt nếu trong trạng thái cảm xúc bất ổn thì thường được phát ngôn với giọng hoảng loạn hoặc cái nhìn né tránh. Nhưng chúng ta có thể không nhận thấy những dấu hiệu này ở những người khác và ở chính chúng ta khi mọi thứ diễn ra nhanh chóng hoặc khi chúng ta đang phải chịu nhiều sức ép hay quẫn trí. Kết quả là đối thoại nội bộ không được để ý đến mặc dù nó đang rất phổ biến với nhiều thông tin quan trọng - mối nghi ngờ, oán hận, sợ hãi và hy vọng.

Zeniuk cho biết chúng tôi không biết làm gì với cuộc đối thoại thực sự này nên chúng tôi đã lờ nó đi. Điều đó làm hỏng cuộc đối thoại. “Nếu chúng ta đe doạ mọi người thì họ sẽ lôi vũ khí phòng thủ của họ ra.” Như vậy, những cuộc đối thoại trong công việc không còn là đối thoại nội bộ mặc dù mọi người đều hoàn toàn hào hứng với thay đổi này. Chúng ta có thể tìm thấy nguồn gốc của những xung đột và khởi đầu của sự hợp tác chân thành trong bối cảnh diễn ngôn này.

Khi được sử dụng vào thời điểm bắt đầu dự án Lincoln Continental, bài tập đối thoại đã cho thấy hai phe phái đối lập sâu sắc. Những người phụ trách tài chính nghĩ rằng những người quản lý chương trình không quan tâm tới việc kiểm soát chi phí; trong khi đó những người quản lý chương trình lại cho rằng những người phụ trách tài chính không hề biết gì về những thiết bị cấu tạo nên một chiếc xe chất lượng. Kết quả cuối cùng của việc cùng nhau khám phá những cảm xúc và giả thuyết bị che đậy là hai phe đã phát hiện ra rằng dự án đang rơi vào tình trạng khó khăn do thiếu tin cậy và cởi mở. Những vấn đề chủ yếu là:

• Cảm giác sợ sai khiến mọi người che giấu thông tin.

• Nhu cầu kiểm soát của các ông chủ đã ép mọi người trong nhóm sử dụng khả năng hiệu quả nhất.

• Sự nghi ngờ bao trùm mọi người - mọi người nhìn nhau với con mắt không thiện cảm và chân thành.

Lúc này, trí tuệ xúc cảm trở nên đặc biệt quan trọng. Phải có rất nhiều niềm tin và mối quan hệ thì mới có được một nhóm làm việc có thể vượt qua cảm giác sợ hãi, những đấu tranh về quyền lực và mất niềm tin. Nhiệm vụ phía trước chú trọng vào việc tăng cường niềm tin trong các mối quan hệ giữa mọi người cũng như bày tỏ những giả thuyết bị che đậy. Việc này đòi hỏi rất nhiều ứng dụng xã hội. Như Fred Simon đã nói: “Nếu tôi muốn cải thiện chất lượng của chiếc xe này thì đòn bẩy lớn nhất của tôi là giúp các thành viên trong nhóm phát triển các mối quan hệ các nhân và gặp gỡ nhau càng nhiều càng tốt.”

Bắt đầu từ cấp lãnh đạo

Zeniuk nhớ lại, bắt đầu từ những người oán giận và thất vọng về tình trạng không có khả năng hoàn thành công việc cần làm - họ bắt đầu với thái độ phê phán giới chủ. “Nhưng khi giới chủ hứa hẹn, thực sự lắng nghe những gì họ phải nói thì họ lại nói rằng: “Thôi được, tôi có thể làm được. Nhưng hãy để mình tôi làm việc đó.” Chứ không phải là: “Chúng tôi có mối liên hệ trong công việc” - và chúng tôi phải thực hiện bước tiếp theo - học cách liên hệ với mọi người. Do đó, giới chủ trở thành người tạo điều kiện và người hướng dẫn. Vai trò của người lãnh đạo không chỉ là giám sát và kiểm tra mà còn phải cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và cương vị quản lý.”

Để tạo điều kiện cho những thay đổi này, toàn bộ đội thiết kế gồm

300 người phải chia thành các nhóm, mỗi nhóm gồm 20 người để giải quyết những vấn đề thực sự mà họ được giao trong công việc như thiết kế lại nội thất của xe. Khi họ thảo luận về những vấn đề của mình thì những người hỗ trợ như Daniel Kim, và sau đó tại MIT, cung cấp cho họ những công cụ nhận thức về tương tác. Nhưng điểm cốt lõi là, như Zeniuk cho biết, "ý thức cảm xúc, cảm thông và xây dựng các mối quan hệ. Bồi dưỡng trí tuệ xúc cảm không phải là một mục tiêu trực tiếp, mà nó là một việc làm tự nhiên khi chúng ta cố gắng đạt được mục tiêu của mình."

Hãy xem xét lại thách thức liên quan tới 15 đội thiết kế khác nhau, mỗi đội sẽ nghiên cứu về các bộ phận của chiếc xe để thực hiện những chức năng cho trước, ví dụ như khung gầm xe và bộ truyền động lực, mỗi nhóm sẽ làm việc độc lập. Nhưng trong thiết kế cuối cùng của xe, mọi nỗ lực của họ phải hoàn toàn khớp với nhau - dù họ không có nhiều thời gian để thảo luận cùng nhau. Thông thường, mỗi đội sẽ làm việc độc lập để sản xuất ra những bộ phận mà họ cho là thiết kế phù hợp nhất và sau đó cố gắng bắt các thiết kế của các bộ phận khác phải thay đổi để phù hợp với những yêu cầu của riêng mình. Đó là cuộc đấu tranh rất không công bằng.

Zeniuk cho biết: "Nếu tôi mắc lỗi thiết kế với kim loại tấm và sau đó phải dừng lại và sửa chữa thì chi phí có thể lên tới 9 triệu đô la. Nhưng nếu tôi phát hiện ra lỗi trước khi chế tạo trên kim loại tấm thì tôi sẽ chẳng mất gì. Nếu thiết bị nào đó không làm việc thì chúng tôi muốn biết tin đó sớm hơn."

Trong thiết kế tiêu biểu của mẫu mới, có thể có hàng trăm điều chỉnh nhỏ với thông số của các bộ phận. Đó là lý do tại sao đội Continental có ngân sách 90 triệu đô la để chi trả cho những thay đổi này, trong khi trong ngành công nghiệp ô tô ngân sách chế tạo thường vượt quá con số này. Nhưng Zeniuk biết rằng ở Nhật Bản, hầu hết mọi thay đổi đều được thực hiện trước khi các thông số được thiết lập trong cơ cấu chế tạo, khi đó chi phí điều chỉnh sẽ rất lớn.

Zeniuk cho biết: "Chúng tôi phát hiện ra rằng chúng tôi không hề biết trước về những thay đổi này vì các kỹ sư sợ rằng sẽ bị công kích. Họ hy vọng rằng trước tiên ai đó sẽ nhận sai lầm đó và nhận lời khiển trách. Họ nghĩ rằng "Tôi có thể sửa lỗi ở chắn bùn khi họ sửa lỗi ở bảng bên hông và sẽ không ai nhận ra rằng tôi đã mắc sai lầm." Bạn có thể làm gì để khiến mọi người chia sẻ sự thật đau lòng khi họ mang trong mình những nỗi sợ như thế này?"

Nhưng thay đổi cơ bản sẽ bị lộ, ví dụ, trong một phong cách họp mới. Zeniuk cho biết: “Chúng tôi muốn đảm bảo rằng tất cả mọi người đều có cơ hội chia sẻ ý nghĩ, quan điểm của mình chứ không để thói quen cũ lần át. Theo thói quen cũ, ban quản lý gặp phải một tình huống mà họ cho rằng họ đã có tất cả câu trả lời và ngần ngại thừa nhận rằng họ không biết về điều gì đó. Thay vào đó, chúng tôi đưa ra quyết định và hỏi: “Bạn nghĩ gì về điều này?”.”

Không giống như những cuộc đua chính trị thông thường và cố gắng có một vẻ bề ngoài tốt đẹp mà bạn thường thấy trong các cuộc họp nhóm, phương pháp tiếp cận trực tiếp này có tác dụng nâng cao trình độ tự nhận thức chung của nhóm. Khi ai đó không hài lòng với quyết định được đưa ra thì họ có thể ngừng cuộc họp và sử dụng các phương pháp đã được học để tham gia vào một cuộc điều tra cẩn thận, theo đúng nguyên tắc về cảm xúc và các giả thuyết dẫn đến sự không hài lòng đó.

Ông chỉ ra một kết quả cụ thể của phương pháp giàu năng lực cảm xúc này: “Chúng tôi thấy các nhóm ngừng cạnh tranh để đáp ứng được các mục tiêu chất lượng và chi phí so với chi phí của các nhóm khác và bắt đầu hợp tác. Thay vì làm việc độc lập, họ thường xuyên liên lạc với nhau. Một khi họ phát hiện ra một điểm gì đó lớn hơn, đó là công việc của tôi cũng là một phần công việc của người khác, thì các nhóm sẽ trao đổi nhiều hơn với nhau. Thậm chí, chúng tôi đã có một số đội thiết kế dám nhường một phần ngân sách của mình cho nhóm khác để bổ sung vào chi phí và chất lượng của nhóm đó - điều này chưa bao giờ xảy ra trong ngành thiết kế ô tô”.

Điểm mấu chốt cuối cùng là gì? “18 tháng trước khi đi vào sản xuất, chúng tôi đã có 700 điểm thay đổi trong phần thông số kỹ thuật, chứ không phải tốn quá nhiều chi phí vào những thay đổi tại thời điểm cuối cùng. Việc này đã tiết kiệm cho chúng tôi 60 triệu đô la chi phí chế tạo lại trong tổng ngân sách 90 triệu đô la và hoàn thành trước dự kiến một tháng, dù chúng tôi bắt đầu muộn bốn tháng.”

13.
TRỌNG TÂM CỦA HOẠT ĐỘNG

Doanh số bán hàng thiết bị tại Công ty GE đã bị chậm lại một cách đáng lo ngại và vị Giám đốc của công ty này cảm thấy mất bình tĩnh. Khi nghiên cứu một biểu đồ thể hiện mức doanh số bán hàng, ông và các đồng nghiệp đã phát hiện ra rằng bộ phận bán hàng thiết bị đã mắc phải một vấn đề nghiêm trọng trong hoạt động tiếp thị. Một cuộc họp nhanh chóng được triển khai để tìm ra giải pháp cho vấn đề này. Liệu họ có nên tập trung vào vấn đề về giá cả? Về quảng cáo? Về vấn đề thay đổi trong cách thức tiếp thị?

Sau đó, có một người đến từ bộ phận tài chính của công ty đã trình bày một biểu đồ cho thấy rằng khoản nợ phải thu từ khách hàng đang tiến đến các mức bão hoà - điều này chứng tỏ rằng công ty không gặp vấn đề về tiếp thị, mà chính là các khách hàng đang gặp phải nhiều vấn đề hơn trong việc thanh toán các hoá đơn mua hàng có giá trị lớn như các thiết bị.

Theo một người tham dự cuộc họp ghi nhận, "bất chợt, mọi người lại có một quan điểm mới hoàn toàn về vấn đề này". Thông tin mới này đã dẫn dắt buổi thảo luận chuyển hướng từ vấn đề tiếp thị sang vấn đề về tài chính - tìm cách giúp đỡ khách hàng chi trả cho khoản tiền hàng lớn đến như vậy.

Chỉ là một khoảnh khắc khi mà thông tin vô cùng quan trọng - từ một cái nhìn bao quát - đã đến kịp thời để đẩy lùi nguy cơ làm ăn thất bại của công ty.

Hiểu biết và kinh nghiệm làm việc được phân bổ trong phạm vi công ty và không một cá nhân nào có thể nắm bắt được tất cả thông tin mà một nhóm cần phải có để hoạt động hiệu quả - người quản lý tài chính có một kiểu kinh nghiệm chủ chốt về tài

chính, nhân viên bán hàng có kiểu kinh nghiệm khác, còn những người thuộc bộ phận nghiên cứu và phát triển thị trường lại có một kinh nghiệm khác nữa. Bản thân công ty cũng chỉ như là một cơ quan xử lý và phân loại các yếu tố thông tin khác nhau một cách tinh tế, kịp thời và đúng hướng.

Bất kỳ một công ty nào "điều khiển hoạt động dựa trên hệ thống máy tính", có nghĩa là nó đang tham gia vào các chu trình thông tin phản hồi, tập hợp thông tin từ bên trong và bên ngoài và từ đó điều chỉnh hoạt động của công ty cho phù hợp. Lý thuyết hệ thống cho chúng ta biết rằng trong một môi trường cạnh tranh và thay đổi bất thường, nếu thực thể nào có thể tiếp nhận các thông tin rộng nhất, hiểu được từ các thông tin đó kỹ lưỡng và phản ứng kịp thời, sáng tạo và linh hoạt nhất thì sẽ là người dễ thích nghi nhất.

Nguyên tắc này áp dụng cho từ công ty toàn cầu lớn nhất đến cửa hàng kinh doanh nhỏ nhất. Nó cho thấy vai trò cực kỳ quan trọng của luồng thông tin trong việc quyết định đến sự tồn tại của một công ty. Một số người thảo luận về điều này ở góc độ các công ty phải sử dụng như thế nào đối với "vốn hiểu biết": phương thức sản xuất và bằng sáng chế của mình, các kỹ năng quản lý, công nghệ và kiến thức tích luỹ được về các khách hàng, nhà cung cấp và các ngành nghề kinh doanh. Nếu được huy động tốt thì tổng số các thông tin mà mọi người trong một công ty nắm bắt được và biết cách mang lại cho công ty nhiều lợi thế cạnh tranh từ đó sẽ rất lớn.

Tối đa hoá "năng lực hiểu biết" của công ty

Các nhân viên kỹ thuật là những người chịu trách nhiệm bảo dưỡng các loại máy phô tô cho hãng Xerox đã lãng phí một khối lượng lớn thời gian. Hoặc ít ra thì nó có vẻ đúng như vậy khi Xerox phân tích cách thức họ tiến hành công việc của mình như thế nào.

Họ khám phá ra là các nhân viên này đã dành rất nhiều thời gian để tán gẫu với nhau thay vì đi ra ngoài để trợ giúp khách hàng. Họ thường tụ tập với nhau tại các kho chứa phụ kiện tại địa phương và trao đổi từ những câu chuyện về nơi họ đến sửa chữa đến chuyện tách cà phê.

Xét về khía cạnh hiệu suất công việc, đây là một sự lãng phí thời gian rất lớn. Thế nhưng, John Seely Brown, nhà khoa học hàng đầu của Xerox, thì lại nhìn nhận sự việc dưới một góc độ khác. Brown đã cử một nhà nhân chủng học đã qua đào tạo bám sát các

nhân viên kỹ thuật này và nhà nghiên cứu này cho rằng thời gian chết này thực tế không bị lãng phí mà trái lại là thời gian chủ yếu mà các nhân viên này có thể phát huy khả năng làm việc tốt.

Theo Brown, công việc phục vụ khách hàng tận nơi là một "hoạt động xã hội, giống như hầu hết các công việc khác, nó liên quan đến một cộng đồng gồm những người có tay nghề. Các nhân viên kỹ thuật không chỉ sửa chữa máy móc; họ còn phải cùng phối hợp với khách hàng ở những nơi họ hành nghề để tìm cách sửa máy móc đó tốt hơn."

Những nhân viên này là những người lao động có kiến thức và các cuộc nói chuyện của họ chính là nơi để họ trao đổi, trau dồi thêm kiến thức. Theo như Brown quan sát được thì "những người tài năng của các công ty chính là những người không coi trọng nghi thức, ứng khẩu nhanh, thường có các cách thức làm việc sáng tạo để giải quyết các vấn đề thực sự mà các quy trình làm việc thông thường không thể lường trước được".

Cả công việc và việc học hỏi đều mang tính chất xã hội. Theo như Brown mô tả, các công ty "là những mạng lưới phức tạp với nhiều mối quan hệ". Chìa khoá để thực hiện thành công công việc của những người lao động có kiến thức - với bất kỳ người lao động nào cũng vậy - là sự nhiệt tình và tận tâm, hai phẩm chất mà các công ty có thể kiếm được nhưng không thể ép buộc để có nó. Brown cho rằng: "Chỉ có những người lao động tự nguyện tham gia - những người tận tâm với đồng nghiệp - mới có thể tạo nên thắng lợi."

Đó là ở những nơi mà năng lực cảm xúc được vận dụng vào hoạt động của công ty. Mức độ tập trung năng lực cảm xúc của một công ty quyết định đến mức độ nhận thức về vốn tri thức của công ty đó - và tương tự đối với toàn bộ hoạt động của nó. Nghệ thuật tối đa hoá vốn tri thức nằm trong cách sắp xếp các mối quan hệ tương tác của những người có hiểu biết và kinh nghiệm làm việc.

Khi đề cập kỹ năng chuyên môn và các năng lực cốt lõi khiến cho một công ty có khả năng cạnh tranh thì năng lực để làm việc tốt hơn những người khác lại chịu sự chi phối bởi các mối quan hệ của những người có liên quan. Theo như lời của Brown, "bạn không thể tách các năng lực này ra khỏi kết cấu xã hội đã sản sinh và nuôi dưỡng chúng".

Cũng như việc tối đa hoá IQ của một nhóm làm việc nhỏ phụ thuộc vào việc gắn kết mọi người trong cùng nhóm hiệu quả đến

đâu, trong phạm vi công ty cũng tương tự như vậy: những thực tế chính trị, xã hội và cảm xúc có thể nâng cao hoặc làm giảm giá trị của những việc mà công ty đó có khả năng làm được. Nếu những người trong cùng một công ty không thể phối hợp làm việc tốt với nhau, nếu họ thiếu sáng tạo, thiếu sự gắn kết hoặc bất kỳ một năng lực cảm xúc nào khác thì chính khả năng hiểu biết chung sẽ phải chịu sự tác động không tốt.

Nhu cầu phối kết hợp kinh nghiệm nghề nghiệp và vốn hiểu biết đã được phổ biến rộng rãi đã khiến một số tập đoàn phải tạo nên một vị trí công việc mới: đó là "Trưởng phòng tiếp thu ý kiến", viết tắt là CLO, người này có nhiệm vụ quản lý thông tin và kiến thức trong phạm vi một công ty. Nhưng hoàn toàn quá dễ dàng để chuyển "năng lực tri thức" của một công ty thành các cơ sở dữ liệu và kinh nghiệm chuyên môn kỹ thuật của nó. Cho dù sự phụ thuộc vào công nghệ thông tin trong các công ty là rất lớn, thế nhưng phải hiểu rằng chúng được đưa vào sử dụng để phục vụ con người. Các công ty có sử dụng các vị trí trưởng phòng tiếp thu ý kiến như vậy có thể làm tốt nhằm tăng cường trách nhiệm của CLO (hoặc của bất kỳ ai đó), bao gồm cả việc tối đa hoá năng lực cảm xúc chung.

Các công ty có năng lực cảm xúc: Tình huống kinh doanh

"Chúng tôi là một công ty viễn thông có một năm kinh nghiệm với số vốn 10 triệu đô la, thế nhưng vị lãnh đạo trước kia của chúng tôi lại cực kỳ độc đoán; nhóm làm việc bị ông ta bỏ rơi cũng giống như một gia đình bị lợi dụng ", một vị Phó Chủ tịch đương nhiệm tâm sự như vậy tại ITIC. "Bây giờ, chúng tôi đang nỗ lực hàn gắn lại công ty, làm cho nó có thêm năng lực cảm xúc - từ đó chúng tôi có thể tăng trưởng thêm 10 triệu đô la nữa".

• "Chúng tôi đã vừa trải qua những thay đổi đau đớn và sẽ còn nhiều thay đổi tiếp theo nữa," một giám đốc của một hãng hàng không châu Âu cho biết. "Chúng tôi rất cần có sự tin tưởng từ phía các nhân viên của mình và sự thông cảm và thấu hiểu từ phía ban lãnh đạo - vì một ý nghĩa lớn lao hơn là vì 'tất cả chúng tôi'. Những điều mà chúng tôi cần ở công ty chính là sự lãnh đạo có năng lực cảm xúc. "

• "Môi trường văn hoá công ty chúng tôi có nguồn gốc từ hoạt động sản xuất và kỹ thuật công trình", một tổng giám đốc công ty công nghệ cao cho biết. "Chúng tôi muốn xây dựng một bầu không khí tin tưởng, cởi mở và làm việc theo nhóm, đây là hình thức làm việc đòi hỏi mọi người cùng phát huy hết khả năng để

giải quyết các cảm xúc theo cách trực tiếp và trung thực. Thế nhưng chúng tôi lại phát hiện ra rằng có nhiều nhà quản lý của chúng tôi không hề có kỹ năng xử lý công việc theo góc độ cảm xúc này. Chúng tôi cần phải tăng cường cho mình nhiều năng lực cảm xúc hơn."

Cho dù thuật ngữ này có được sử dụng hay không thì hiện nay ngày càng nhiều hơn các công ty lao vào tìm hiểu để làm cho công ty của mình có thêm nhiều năng lực cảm xúc hơn. Năng lực cảm xúc chung của một công ty không phải là một sự đánh giá nhẹ nhàng nhỏ nhặt; nó có những kết quả thực sự khắc nghiệt.

Mitchell Kapor, người thành lập và một cựu Tổng giám đốc điều hành của Tập đoàn phát triển Hoa Sen, hiện nay là một nhà đầu tư vào hệ thống khởi động công nghệ cao, đã nói với tôi rằng trước khi tập đoàn của ông đầu tư vào bất kỳ công ty nào, họ đều cố gắng xác định được mức độ năng lực cảm xúc của công ty đó.

"Chúng tôi muốn biết liệu có ai đó không bằng lòng hay có sự bực bội với công ty này không, liệu họ có che giấu sự đố kỵ với công ty," Kapor nói. "Các công ty cũng có phong cách, giống như con người. Nếu họ từng là kẻ ngạo mạn hoặc là kẻ hai mặt với những đại lý bán hàng nhỏ của họ, với nhân viên hoặc khách hàng của họ thì những món nợ nghiệp chướng đó có thể sẽ quay lại để tìm họ. Càng có nhiều người bị công ty này làm cho tức giận khi mới bắt đầu sự nghiệp thì càng có nhiều khả năng những người này sẽ kiện lại công ty khi họ đã thành công."

Có lẽ, tranh luận lớn nhất đối với lợi ích về mặt kinh tế do năng lực cảm xúc đem lại trong các công ty có thể được tìm hiệu quả các dữ liệu được thu thập bởi Jae Fitz - Fine, thuộc Viện Saratoga, trong một dự án do Ban quản lý nguồn nhân lực xã cho xã hội tài trợ. Từ năm 1986, Viện này đã tiến hành thu thập dữ liệu nêu chi tiết về các chính sách và thực hiện các chính sách, từ gần 600 công ty trong hơn 20 ngành công nghiệp. Họ đã tiến hành phân tích các công ty hàng đầu, tiến hành lựa chọn các công ty có lãi, chu kỳ thời gian, khối lượng và các chỉ số hoạt động tương tự khác.

Tìm hiểu về những điểm chung mà các công ty nổi bật nhất có, viện nghiên cứu này đã xác định được các bước thực hiện quản lý cơ bản về con người của họ - "nhóm người có chung quyền lợi":

• Sự cân đối giữa các khía cạnh tài chính và con người trong các chương trình nghị sự của công ty đó

• Sự cam kết của tổ chức đối với một chiến lược cơ bản

• Sáng kiến nhằm thúc đẩy sự tiến bộ trong công việc

• Giao tiếp mở và xây dựng lòng tin với các chủ sở hữu công ty

• Xây dựng mối quan hệ nội bộ và với bên ngoài đem lại lợi thế cạnh tranh

• Cộng tác, hỗ trợ và chia sẻ các nguồn lực

• Đổi mới, chấp nhận nguy cơ và cùng nhau học hỏi

• Đam mê cạnh tranh và tiến bộ không ngừng.

Danh sách này kích thích sự tò mò bởi những tương đồng rõ rệt giữa các bước thực hiện tổ chức và năng lực cảm xúc làm ví dụ điển hình cho các cá nhân làm việc ở cấp cao. Ví dụ, điểm cuối cùng mô tả năng lực thúc đẩy, nỗ lực đạt thành quả, được mô tả ở mức độ cá nhân trong Chương 6. Cũng giống như tính sáng tạo, khả năng ứng phó với nguy cơ, xây dựng các mối quan hệ, giao tiếp mở, tạo sự tin cậy, óc sáng kiến, sự tận tâm - chúng ta đã được tìm hiểu ở các chương trước về mỗi năng lực cảm xúc này trở thành một thành phần trong tố chất trở thành cá nhân xuất sắc ra sao.

Tuy nhiên, ở đây những năng lực này là kết luận dựa trên một danh sách được tạo ra nhờ quan sát các công ty hoạt động hàng đầu, chứ không phải là các cá nhân. Cũng giống như các cá nhân, người ta cũng có thể nghĩ tới các năng lực tổ chức dưới ba lĩnh vực: năng lực nhận thức, năng lực kiểm soát kinh nghiệm và hiểu biết tốt; sự thành thạo về chuyên môn; và sự quản lý các nguồn nhân lực, việc này đòi hỏi phải có năng lực cảm xúc và năng lực xã hội.

Vậy năng lực cảm xúc trên thực tế sẽ như thế nào? Hãy xem xét ví dụ về một công ty tìm kiếm quản trị toàn cầu - Egon Zehnder Quốc tế."

Nhóm toàn cầu

Victor Loewenstein gặp phải một vấn đề nan giải - một vấn đề toàn cầu nan giải. Ngân hàng Thế giới yêu cầu ông phải tìm một ứng cử viên cho vị trí Phó Chủ tịch mới trống và ông phải tìm khắp thế giới một người phù hợp. Đó phải là một chuyên gia tài chính lão luyện, tất nhiên - và vì Ngân hàng Thế giới đang cố gắng

đa dạng hoá, nên tốt nhất không phải là người Mỹ, một người có quốc tịch làm đại diện cho các địa vị của Ngân hàng. Và Loewenstein, thành viên quản lý của văn phòng Egon Zehnder Quốc tế tại New York đã kiên quyết hướng thẳng đến thành phố trung tâm Manhattan.

Không nản lòng, Loewenstein đã hợp tác với các văn phòng toàn cầu của một công ty. "Tôi đã gửi một bản ghi nhớ tới 20 văn phòng khác nhau ở các quốc gia có thể có nhiều người có trình độ chuyên môn về tài chính cao như yêu cầu đề ra - chủ yếu ở châu Âu, nhưng tôi cũng tìm kiếm ở Hong Kong, Nhật Bản, Singapore và Australia."

Từ những văn phòng này, Loewenstein đã nhận được 20 bản tiểu sử của các ứng cử viên tiềm năng; ông yêu cầu nhân viên ở những văn phòng này phỏng vấn tám người mà ông cho là có nhiều hứa hẹn nhất để xem liệu họ có thực sự có năng lực chuyên môn như yêu cầu đề ra không. Quá trình này sẽ loại bỏ hai ứng cử viên.

Loewenstein cho biết: "Ngoài năng lực chuyên môn, người này phải có những phẩm chất và năng lực cá nhân phù hợp với môi trường đặc biệt của Ngân hàng Thế giới - và đó phải là người đã từng làm việc với Ngân hàng, có như vậy thì tôi mới có thể đưa ra quyết định cuối cùng". Do đó, sau khi đã sàng lọc được sáu ứng cử viên, ông đã đi khắp nơi để gặp những ứng cử viên này.

Ông cho biết: "Ngân hàng Thế giới là một môi trường chuyên nghiệp rất cao. Bạn phải có khả năng làm việc theo nhóm, đưa ra các quyết định dựa trên sự nhất trí, hợp tác; bạn không thể là người hay tự ái. Ví dụ, một ứng cử viên là một nhà ngân hàng đầu tư; ông có rất nhiều tham vọng - điều này không phù hợp với một tổ chức chuyên nghiệp như thế này, nên ông ta đã bị loại."

Lựa chọn cuối cùng, đến từ Netherlands, là một đối tác cấp cao của một công ty kiểm toán lớn - một trong hai ứng cử viên mà Loewenstein cảm thấy có đủ trình độ chuyên môn và năng lực cá nhân phù hợp với tổ chức. Nếu chỉ hành động một mình thì Loewenstein sẽ không bao giờ tìm được ứng cử viên này - nhưng bằng cách tìm kiếm trên trang web kết nối, cuộc tìm kiếm đã thành công.

Câu chuyện này tiêu biểu cho các hoạt động của tổ chức Egon Zehnder Quốc tế, công ty này đã gắn kết các đối tác ở khắp mọi nơi trên thế giới của mình thành một nhóm làm việc toàn cầu, thường xuyên chia sẻ thông tin và vai trò. Khi một nhà sản xuất ô

tô ở Nhật Bản muốn có một nhà chế tạo ô tô ở châu Âu thì các văn phòng Egon Zchnder Quốc tế ở Anh, Pháp, Đức và Italia sẽ tìm kiếm trong ngành công nghiệp chế tạo ô tô ở những nước này dưới sự điều phối của văn phòng Tokyo. Khi một công ty toàn cầu có trụ sở tại châu Âu yêu cầu Egon Zehnder Quốc tế tìm cho họ một giám đốc nhân sự mới thì một nhân viên của văn phòng New York đã xác định được một ứng cử viên hứa hẹn nhất đang làm việc ở châu Á. Do đó, ứng cử viên này có thể được phỏng vấn tại văn phòng ở Hong Kong và cuối cùng sẽ được văn phòng London giới thiệu cho khách hàng.

Một người vì mọi người: Kinh tế hợp tác

"Hợp tác liền mạch" là khẩu hiệu ở Egon Zehnder Quốc tế. Có lẽ nguyên nhân cơ bản khiến công ty này hoạt động nhịp nhàng với tư cách là một nhóm cộng tác toàn cầu chính là nhờ vào sáng kiến được đưa ra từ rất sớm trong lịch sử công ty: Công ty được coi là một đội và các nhân viên được trả lương trên cơ sở hoạt động tổng thể của mình. Hàng trăm đối tác cùng chia sẻ nguồn lợi nhuận được phân chia theo một công thức thống nhất. Lợi nhuận của mỗi cá nhân cũng được tính toán theo cách tương tự dù đóng góp của họ cho thu nhập của công ty trong năm đó nhiều hay ít.

Hầu hết các công ty tìm kiếm đều gắn lương thưởng với kết quả hoạt động của hãng, của văn phòng và cá nhân, những người nổi tiếng thường thu được một khoản hoa hồng trực tiếp từ những lợi nhuận mà họ tạo ra. Nhưng ở Egon Zehnder Quốc tế lại khác, Tổng Giám đốc điều hành Daniel Meiland cho biết: "Thế mạnh của công ty chúng tôi là chúng tôi không có khái niệm "người nổi tiếng"."

Chính sự công bằng trong lương bổng và quyền lực là nguồn gốc của tinh thần một người vì mọi người, mọi người vì một người. Điều này trái ngược với thực trạng của toàn ngành, nơi những "thợ săn đầu người" phải sống cùng với những biệt danh khi hoạt động trong một hệ thống tiền thưởng, nhà tuyển dụng thành công thường nhận được một phần tiền lương của người mới được bổ nhiệm.

Ở Egon Zehnder Quốc tế, nhân viên thuộc 39 quốc gia và tám vùng lãnh thổ khác nhau tại 48 văn phòng trải rộng ở 39 quốc gia đều hoạt động với tư cách là một đơn vị. Loewenstein cho biết: "Sự khác biệt cơ bản giữa công ty của chúng tôi và những công ty khác là ở chỗ chúng tôi cho rằng tất cả mọi người đều trên cùng một con thuyền. Chúng tôi không có chương trình hay lợi ích

riêng để thúc đẩy kinh doanh. Thay vào đó, chúng tôi hợp tác với nhau càng nhiều thì công việc càng hiệu quả và chúng tôi càng nhanh chóng được giao công việc tiếp theo."

Mô hình khen thưởng đã có nhiều thay đổi to lớn khi Egon Zehnder gia nhập vào ngành công nghiệp này. Thậm chí hiện nay đã có một số đối thủ bắt chước công ty này. Các hội viên của công ty đều có quyền sở hữu bình đẳng và toàn bộ công ty (sau sáu năm làm việc, các cố vấn sẽ được nâng lên làm hội viên). Bản thân Even Zehnder đã từng làm chủ toàn bộ công ty nhưng giờ đây ông chỉ nắm giữ một cổ phần, giống như các hội viên khác.

Zehnder cho biết: "Tôi hiểu rằng nếu tôi làm vậy tôi sẽ giữ chân được những hội viên giỏi nhất, điều này có nghĩa là tất cả chúng tôi đều là chủ."

Zehnder nói: "Làm thế nào mà chúng tôi làm việc cùng nhau hiệu quả đến thế? Vì chúng tôi tách biệt hoạt động của cá nhân với tiền bạc. Không ai đánh giá người khác bằng lượng hoá đơn mà họ có. Do đó, một hội viên ở Đức dành thời gian giúp đỡ một hội viên ở Tokyo cũng được tính như có một khách hàng mới. Không ai quan tâm xem ai sẽ được khen ngợi cho một thành công nào đó vì công ty là một trung tâm lợi nhuận nên lợi nhuận của mọi người đều công bằng. Một công ty mất tiền để có được càng nhiều văn phòng thì sẽ càng có nhiều lợi nhuận".

Claudio Fernández-Aráoz, thuộc văn phòng Buenos Aires chia sẻ: "Chúng tôi làm việc trong một mạng lưới, cùng chia sẻ chuyên môn và niềm tin. Từ Argentina tôi rất vui được chia sẻ bất cứ thứ gì với các đồng nghiệp ở bất cứ nơi đâu trên thế giới và tôi biết rằng họ cũng sẽ giúp đỡ tôi như thế, vì thu nhập của chúng tôi phụ thuộc vào tổng lợi nhuận của công ty."

Kế hoạch trả lương bình quân theo đầu người phản ánh quan điểm của Zehnder về bản chất của làm việc nhóm. "Tôi nhận ra rằng những người không sắp xếp việc làm nhưng làm những công việc khác như cố gắng tìm kiếm khách hàng mới hoặc quản lý trường nam sinh Harvard tại Đức cũng được đề cao như những người được may mắn sắp xếp việc làm cho ai đó, tôi không cần những ngôi sao - tôi cần mọi người giúp đỡ người khác để trở thành ngôi sao."

Mục tiêu cần đạt được

Phương pháp nhóm đã thành công, hoạt động của Egon Zehnder

Quốc tế với vai trò kinh doanh rất đặc biệt. Là một công ty tìm kiếm nhân tài chuyên tìm những tổng giám đốc điều hành, Egon Zehnder Quốc tế là công ty tìm kiếm nhân tài có thu nhập theo đầu người cao nhất trên thế giới. So với năm 1997, trong sáu năm qua, lợi nhuận hàng năm của Egon Zehnder Quốc tế đã tăng lên rất nhiều.

Theo *Economist Intelligence Unit* (Tin tức Kinh tế), năm 1995 thu nhập ròng của mỗi cố vấn thuộc 20 công ty tìm kiếm nhân tài hàng đầu trên toàn thế giới là 577.000 đô la. Tuy nhiên, ở Egon Zehnder Quốc tế, mức thu nhập tương ứng là 908.000 đô la, tức công ty này đã hoạt động hiệu quả hơn các công ty hàng đầu trong lĩnh vực 60%. Đến năm 1997, dù số lượng nhân viên đã tăng 27% (cứ ba đến năm năm Công ty lại tuyển thêm cố vấn mới để có sức cạnh tranh hơn), nhưng thu nhập của mỗi cố vấn đã tăng lên hơn 1 triệu đô la.

Dịch vụ của Egon Zehnder Quốc tế có vai trò đặc biệt quan trọng đối với các công ty. Ngoài chi phí thay thế những nhà điều hành hàng đầu - những người thất bại (mức giá chuẩn để tìm kiếm một nhà điều hành đầu là 500.000 đô la) thì giá trị thực cũng liên quan tới tác động, tốt hơn hoặc xấu hơn của những nhà điều hành này đối với hoạt động của công ty.

Như đã trình bày ở Chương 3, mức độ phức tạp và quyền hạn của công việc càng cao thì tác động của hoạt động nổi bật đối với tầng lớp dưới càng lớn. Ngụ ý của việc lựa chọn rất rõ ràng: Cấp độ công việc càng cao thì công ty càng chi trả nhiều để quan tâm nhiều đến việc lựa chọn đúng người cho một vị trí đó. Claudio Fernández-Aráoz cho biết: "Qua thời gian, chúng tôi nhận thấy rằng hoạt động yếu kém của công ty chính là lý do họ tới gặp chúng tôi để nhờ chúng tôi tìm một tổng giám đốc điều hành mới. Sau khi ứng cử viên mà chúng tôi giới thiệu tiếp nhận công việc, nếu công tác tìm kiếm được tiến hành tốt thì kết quả hoạt động của công ty đó sẽ thay đổi rất nhiều."

Những thay đổi không chỉ là thay đổi về lợi nhuận mà còn là những thay đổi trong những lĩnh vực "cứng" như năng suất, tăng lương và giảm chi phí cũng như những lĩnh vực "mềm" như nâng cao tinh thần và động lực, hợp tác hơn nữa và giảm tốc độ thay thế nhân công và mất nhân tài. Tóm lại, đúng như Claudio Fernández-Aráoz đã nói, "những nhà quản lý hàng đầu có thể gia tăng hoặc phá bỏ giá trị kinh tế lớn và cấp bậc càng cao thì tuổi tác càng lớn - do đó, ảnh hưởng sẽ mạnh mẽ hơn."

Xây dựng tính chính trực

Chính bản thân Zehnder là công cụ giới thiệu ngành công nghiệp này tới châu Âu, nơi công ty của ông vẫn là công ty dẫn đầu trong lĩnh vực tìm kiếm uỷ viên quản trị. Trong những năm 1950, ngay sau khi tốt nghiệp Quản trị kinh doanh tại Đại học Harvard, Zehnder đã làm việc cho công ty tìm kiếm nhân tài Spencer Stuart của Mỹ, có văn phòng tại Zurich, sau đó ở London, Frankfurt và Paris.

Tính chính trực là dấu hiệu khác biệt của văn hoá công ty - một giá trị đã được phản ánh, ví dụ như, trong thay đổi mà Zehnder đã thực hiện khi tính giá khách hàng sau khi ông rời Spencer Stuart để mở công ty riêng của mình vào năm 1964.

Zehnder giải thích: "Tôi không thích cơ cấu trong đó bạn sẽ được thanh toán một phần trăm mức lương hiện tại của người mà bạn đang tìm kiếm và chỉ được thanh toán nếu người bạn tìm thấy được khách hàng tuyển dụng. Điều này tạo ra áp lực chỉ cần tìm người nào đó yêu cầu mức lương cao nhất, mà không cần quan tâm xem họ có đủ khả năng không, như vậy bạn sẽ nhận được mức phí cao nhất."

Zehnder cơ cấu lại hệ thống lương để đảm bảo rằng sự phù hợp của ứng cử viên với công việc là tiêu chuẩn duy nhất. Ngay từ đầu Egon Zehnder Quốc tế đã tính với khách hàng một khoản phí duy nhất được tính toán dựa trên độ phức tạp của công tác tìm kiếm.

Khoản phí cố định của Zehnder cho phép các tư vấn của mình tự do tìm kiếm ứng cử viên phù hợp nhất chứ không phải là ứng cử viên được trả lương cao nhất. Đôi khi khoản phí của họ có nghĩa là họ "để tiền trên bàn", nhận thù lao ít hơn khoản khách hàng thường phải trả cho một công ty khác để tìm kiếm một ứng cử viên tương tự. Đối với Tổng Giám đốc điều hành Daniel Meiland, khoản doanh thu bị mất đó sẽ mang lại niềm tin của khách hàng. Anh cho biết: "Khách hàng thanh toán dựa trên niềm tin với cố vấn và công ty. Nhưng là một công ty chuyên nghiệp, chúng tôi phải nhất quán. Chúng tôi không thể có một chính sách tính thù lao 70% vào thời điểm này và một chính sách khác vào thời điểm khác."

Nó cũng mang lại mối làm ăn khác và quan hệ lâu dài với khách hàng. Lee Pomeroy, thuộc văn phòng New York, mô tả lại cuộc tìm kiếm một giám đốc nghiên cứu tại một ngân hàng lớn tại Mỹ. Cuộc tìm kiếm khá đơn giản nên khoản phí là 110.000 đô la.

Nhưng mức lương trong năm đầu tiên của vị trí này là trên 1 triệu đô la, lẽ ra công ty này phải trả mức phí 330.000 đô la cho một công ty tìm kiếm nhân tài khác.

Pomeroy nhận xét: "Dù mức phí thấp so với mức phí mà chúng tôi có thể thu của khách hàng nếu chúng tôi thực hiện theo mức chuẩn của ngành nhưng chúng tôi lại nhận được nhiều đơn hàng của ngân hàng này và chúng tôi đã thu phí 150.000 đô la mỗi ứng cử viên trong hai lần tìm kiếm tiếp theo, hai công việc này mang tính quốc tế và có bản chất phức tạp hơn."

Công ty cân bằng những cuộc tìm kiếm vì lợi nhuận với những đóng góp cho xã hội. Những uỷ viên được khuyến khích thực hiện các cuộc tìm kiếm chuyên nghiệp cho các tổ chức từ thiện, bệnh viện, trường đại học và chính phủ. Victor Loewenstein nhận xét: "Phần thưởng bằng tiền không thể là động lực hoặc mục tiêu duy nhất của công ty. Hiện nay, văn phòng New York đang thực hiện sáng kiến tìm kiếm chuyên nghiệp những ứng cử viên người dân tộc thiểu số có năng lực cao cho các khách hàng lâu đời của mình."

Đó chính là chiến thuật phát triển kinh doanh của Egon Zehnder Quốc tế bằng cách mở rộng tự nhiên các mối quan hệ. Theo điều kiện thông thường thì công việc kinh doanh này thiếu chiến lược marketing; công ty không bao giờ đăng quảng cáo và các uỷ viên thường ngần ngại xuất hiện trên báo chí. Nhưng thay vì những nỗ lực quảng cáo chuẩn, các uỷ viên và các cố vấn xây dựng mạng lưới quan hệ của mình thông qua hoạt động kinh doanh hàng ngày, cũng như thông qua cộng động của mình. Nhân viên của công ty là những mắt lưới đặc biệt xuất sắc.

Sai lầm chủ yếu

Chính lòng trung thành đã đánh dấu mối quan hệ giữa nhân viên của Egon Zehnder Quốc tế và bản thân công ty. Công ty chưa từng phải đóng cửa một văn phòng nào do làm ăn thua lỗ. Ví dụ, đầu những năm 1990, một số văn phòng nhỏ của công ty đã hoạt động yếu kém, những công ty vẫn duy trì chúng vì một phần chính sách của công ty là không để nhân viên phải nghỉ việc - một điểm hoàn toàn đối lập với các công ty khác trong ngành công nghiệp này, nơi sa thải nhân viên trong thời kỳ khó khăn là chuyện thường gặp.

Meiland cho biết: "Các công ty tìm kiếm nhân tài khác bỏ rơi rất nhiều cố vấn khi thị trường lắng xuống. Họ tới gặp nhân viên của chúng tôi và yêu cầu họ ra đi, nhưng chúng tôi thậm chí không

tuyển nhân viên từ họ. Chúng tôi không mua Rolodexes. Vậy, chúng tôi làm thế nào để giữ nhân viên của mình? Mọi người ở đây thường nói: "Đây là công ty tốt nhất mà tôi có thể làm việc. ở đây tôi có cảm giác dễ chịu." Ở đây thật an toàn và mọi người đều biết điều đó."

Trong một nhóm gắn bó với nhau như vậy thì "áp lực và sự bối rối với các đồng nghiệp", theo lời của một uỷ viên, sẽ có tác động khuyến khích những người không hoàn thành được phần công việc của mình. Khi mọi người lười nhác thì họ sẽ bị nhắc nhở. Meiland cho biết: "Tôi có thể nói với ai đó là "bạn không thể hiện sự tận tâm trong thời gian làm việc và đối với những khách hàng mà bạn tiếp xúc".

Nếu vẫn không có bất cứ tiến bộ nào thì những người này sẽ bị phạt bằng cách giảm lương. Nếu người lười nhác là một người đã từng có 10 năm kinh nghiệm thì lợi nhuận trong một năm của họ sẽ bị giảm xuống bằng lợi nhuận của một người có năm năm kinh nghiệm trong lúc chờ họ tiến bộ. Nếu năm đó vẫn không có gì cải thiện thì lợi nhuận của họ sẽ tiếp tục bị giảm bằng mức lợi nhuận của một uỷ viên có ba năm kinh nghiệm. Nhưng trường hợp này rất ít khi xảy ra vì các uỷ viên có lòng trung thành và tinh thần trách nhiệm rất cao với các đồng nghiệp và công ty.

Vì mọi nhân viên đều gia nhập công ty với mục đích ở lại lâu dài nên họ cảm thấy công ty như một gia đình. Đúng như lời của một uỷ viên: "Chúng tôi biết rằng chúng tôi sẽ làm việc cùng nhau trong nhiều năm và do đó, chúng tôi đã chuẩn bị đầu tư thời gian và nỗ lực để xây dựng các mối quan hệ."

Xây dựng mối quan hệ là nội dung của các cuộc họp diễn ra hai lần một năm, tại đây các uỷ viên và cố vấn sẽ tụ họp lại với nhau và cũng tại đây những cố vấn mới sẽ được giới thiệu với công ty. Cuộc họp đó luôn bắt đầu bằng một nghi thức: một cuộc trình diễn về đời sống của mỗi cố vấn mới vào nghề, với những bức ảnh và những câu chuyện từ thời niên thiếu của họ. Fernández-Aráoz giải thích: "Việc làm này cho chúng tôi một bước khởi đầu để hiểu về họ. Đó là điều đặc biệt quan trọng - con người là tài sản duy nhất của chúng tôi."

Tất cả điều này sẽ mang lại những mối quan hệ về cảm xúc. Zehnder cho biết: "Những khách hàng tốt nhất sẽ không từ bỏ chúng tôi. Họ ở lại vì họ yêu thích văn hoá của chúng tôi. Nó giống như một gia đình vậy. Chúng tôi hiểu được những khó khăn mà các uỷ viên gặp phải trong cuộc sống - những khủng hoảng trong

gia đình, bệnh tật, các mối lo lắng về con cái."

Khi một cố vấn ở văn phòng New York nghỉ đẻ, một số đồng nghiệp của cô đã tình nguyện tiếp nhận và hoàn thành những việc mà cô chưa làm xong. Một người trong số họ cho biết "chỉ là giúp một đồng nghiệp và một người bạn thôi mà. Khi Victor Loewenstein bị bệnh nặng cần phải phẫu thuật gấp thì cả công ty đã cập nhật thông tin hàng ngày về tình trạng của ông. Khi một cố vấn mới được tuyển dụng ở Canada được chẩn đoán bị ung thư trong kỳ kiểm tra sức khoẻ trước khi gia nhập vào công ty, ông vẫn được tuyển dụng và được trả lương trong suốt ba năm ông phải đấu tranh với căn bệnh cho tận đến khi chết.

Fernández Aráoz cho biết: "Tất cả chúng tôi đều quan tâm rất nhiều tới người khác." Mối quan tâm đó có tác dụng cân bằng công việc và đời sống. Dù công ty đang đứng đầu trong ngành công nghiệp này nhưng văn hoá công ty lại không hề khuyến khích những người tham công tiếc việc - những người này đang bị thời gian làm việc liên tục phá vỡ mọi niềm hy vọng của một gia đình chân chính.

Zehnder thuật lại: "Cách đây 20 hoặc 30 năm, con người sẵn sàng từ bỏ mọi thứ - gia đình, hôn nhân, thời gian cá nhân - cho thành công của công ty. Nhưng bây giờ nếu ai đó nói họ sẵn sàng đánh đổi mọi thứ để thành công thì đó là câu trả lời sai."

Tinh thần gia đình của công ty bắt nguồn từ sự dân chủ về quyền lực. Một uỷ viên đã nói: "Cấp trên làm gì thì cấp dưới cũng làm thế". Tức là, dù bạn làm ở đó được bao lâu hoặc dù chức vụ của bạn là gì thì mọi người đều làm nhiều việc hoặc ít việc như nhau. Philip Vivian, thuộc văn phòng London, cho biết rằng việc chia sẻ công việc "gắn kết mạnh mẽ các mối quan hệ theo trục đứng trong khi đó sự ổn định và cơ cấu khen thưởng gắn kết các mối quan hệ theo trục ngang." Sơ đồ của công ty có dạng lưới chứ không có dạng thứ bậc.

Khi cần sự giúp đỡ

Phương thức hoạt động của Egon Zehnder Quốc tế đòi hỏi mức độ hợp tác và cộng tác đặc biệt, giao tiếp cởi mở, tinh thông tính đa dạng đòn bẩy và năng lực làm việc theo nhóm. Chiến lược phát triển của công ty nằm ở khả năng liên kết và phát triển các mối quan hệ và động lực tập thể để nâng cao hoạt động.

Phương pháp trả lương bình quân của công ty chỉ hiệu quả nếu

mọi người đều làm việc một cách chính trực và tận tâm. Công việc của công ty, tìm người phù hợp cho một công ty nào đó, đòi hỏi nhân viên phải có khả năng thấu cảm, trực giác chính xác và ý thức tổ chức. Các mối quan hệ củng cố lâu dài với khách hàng đòi hỏi phải có sự định hướng liên tục đối với nhu cầu của khách hàng. Daniel Meiland cho biết: "Trong công việc của chúng tôi, trí tuệ xúc cảm đóng vai trò đặc biệt quan trọng."

Trọng tâm rõ ràng vào trí tuệ xúc cảm hoạt động như thế nào? Hãy xem xét cách thức công ty tuyển dụng nhân viên. Việc tuyển dụng chú trọng đánh giá sự phù hợp giữa một tổ chức và một cố vấn tiềm năng. Mối quan tâm của họ khi đánh giá những nhân viên tiềm năng cho chúng ta thấy một ví dụ về tầm quan trọng của trí tuệ xúc cảm trong tuyển dụng.

Trong khi các công ty tìm kiếm nhân tài thường đặt ra một mức tiền thưởng để tuyển được người từ những công ty tìm kiếm nhân tài khác - những người có thể làm được lợi nhuận cho công ty ngay từ khi bắt đầu làm việc thì điều này không xảy ra ở Egon Zehnder Quốc tế: Họ không bao giờ tuyển dụng những người đã từng làm việc cho các công ty tìm kiếm nhân tài khác. Một cố vấn cho biết: "Khi chúng tôi tuyển dụng một cố vấn mới thì tiêu chuẩn quan trọng của chúng tôi là phẩm chất cá nhân chứ không phải là khả năng tạo ra doanh thu ngay lập tức."

Điều kiện tiên quyết là trí thông minh và chuyên môn. Như với bất cứ công việc nào liên quan tới mức độ phức tạp nhận thức cao, đó là vấn đề về IQ. Những người được thuê đều đã thành công trong một ngành công nghiệp khác và có hai chứng chỉ cấp cao (chủ yếu là chứng chỉ MBA và bằng luật từ những trường hàng đầu, mặc dù vậy 25% nhân viên vẫn có bằng tiến sỹ). Nếu không có trình độ như thế này thì bạn không cần phải nộp đơn - nhưng cuộc chạy đua gắt gao về trí tuệ và kinh nghiệm chỉ đem lại nhiều người trong nhóm ứng cử viên.

Ra-đa tìm kiếm nhân lực

Thông thường một cố vấn triển vọng được 20 và đôi lúc 40 nhân viên trong số 100 nhân viên hoặc tương đương của công ty tại năm quốc gia khác nhau phỏng vấn. Mỗi năm Zehnder gặp khoảng 150 ứng cử viên. Ông không có quyền phủ quyết đặc biệt nhưng ông cho biết một hoặc hai lần ông đã phản đối gay gắt những người được coi là ứng cử viên nặng ký sau khi gặp họ.

Zehnder cho biết: "Làm nghề này chúng tôi phải có ra-đa tìm

kiếm, nhưng việc này chỉ có thể thực hiện bằng kinh nghiệm. Nhân viên của chúng tôi cần phải siêng năng tìm kiếm và thực hiện công việc được giao nhưng trực giác phát triển thì họ sẽ đánh giá ứng cử viên chính xác hơn."

Mỗi uỷ viên sẽ đánh giá những cố vấn mà họ gặp trên bốn tiêu chí chính. Một là nhận thức rõ ràng - đó là những khả năng như giải quyết vấn đề, lý giải logic và khả năng phân tích. Nhưng ba tiêu chí còn lại sẽ phản ánh trí tuệ xúc cảm. Chúng bao gồm:

• *Xây dựng mối quan hệ công việc:* trở thành người làm việc theo nhóm, tự tin, dễ nhìn và có phong cách; thông cảm và biết lắng nghe; có khả năng bán ý tưởng; chín chắn và chính trực.

• *Biết làm việc:* là người biết tự bắt đầu công việc, với động cơ, tiềm lực và gấp rút muốn có kết quả; thể hiện ý kiến và cảm giác chung; độc lập, có phẩm chất của doanh nhân và giàu sức tưởng tượng; có khả năng lãnh đạo.

• *Phù hợp về tính cách:* có các phẩm chất của một người bạn, người đồng nghiệp và uỷ viên; trung thực và tôn trọng giá trị của người khác; có động lực; hoà đồng, "sắc sảo" và hài hước, khiêm tốn; có đời sống cá nhân trọn vẹn và các mối quan tâm bên ngoài; hiểu công ty và các giá trị của nó.

Ở đây rào cản rất cao vì một nguyên nhân tốt. Fernández-Aráozar cho biết: "Tham gia vào công ty cũng giống như gia nhập vào một gia đình. Chúng tôi phải nghĩ về lâu dài. Chúng tôi không hề muốn rằng ai đó thuê một người nào đó chỉ vì khối lượng công việc ở công ty họ rất lớn và họ cần sự giúp đỡ - chúng tôi cần một người mà một ngày nào đó có thể trở thành uỷ viên."

Có một động cơ cá nhân phía sau mục tiêu kinh doanh này. Zehnder thật thà: "Tôi muốn vui vẻ làm việc. Tôi cần những người mà tôi có thể cùng ăn tối vào ngày cuối tuần. Trong nghề của tôi, bạn phải có khả năng tin tưởng mọi người. Tôi cần những người mà tôi thích trong trái tim mình - những người mà tôi vẫn thích khi tôi đã kiệt sức vào lúc 3 giờ sáng."

MỘT SỐ Ý TƯỞNG BỔ SUNG

Một công ty cũng giống như một cơ thể sinh học, có thời khắc được sinh ra, trưởng thành qua nhiều giai đoạn phát triển khác nhau, có giai đoạn trưởng thành và giai đoạn cuối đời. Các công ty đều có tuổi thọ; nếu quá khứ là giai đoạn mở đầu cho tương lai thì 40 năm sau sẽ có khoảng 2/3 trong số 500 công ty sẽ không còn tồn tại nữa.

Chỉ có những công ty lão luyện là có thể còn sống sót. Do đó, những yếu tố tạo nên một công ty hoạt động hiệu quả, như chúng ta đã tìm hiểu, phải có một liều thuốc năng lực cảm xúc vừa đủ.

Năng lực cảm xúc có thể là một liều thuốc tiêm chủng để giữ gìn sức khoẻ và kích thích tăng trưởng. Nếu một công ty cũng có những năng lực này, bắt nguồn từ sự tự nhận thức và tự điều chỉnh, động cơ thúc đẩy và thấu cảm, các kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp mở, thì nó sẽ tồn tại được lâu hơn bất kể tương lai phía trước nó có là gì đi chăng nữa.

Khi có những thay đổi trong kinh doanh thì cũng cần có những đặc điểm cần thay đổi để tồn tại, làm cho mình trội hơn. Mọi sự chuyển biến đó càng làm giá trị năng lực cảm xúc tăng lên. Sức ép cạnh tranh ngày càng quyết liệt làm tăng thêm giá trị cho những người có động cơ thúc đẩy rõ rệt, những người thể hiện được sự chủ động, sáng tạo, người có sự phát triển nội lực vượt trội hơn chính bản thân họ và những người có thể thực hiện những cú lội ngược dòng một cách dễ dàng. Sức ép chưa từng có này cần thiết để đáp ứng tốt đòi hỏi của các loại khách hàng và để làm việc một cách trôi chảy và sáng tạo cùng với một tập thể con người đa dạng hơn khiến cho năng lực thấu cảm càng trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.

Đồng thời, sự tan chảy của các hình thức tổ chức cũ theo kiểu sơ đồ dây có sự phân tầng thành kiểu hình tròn mạng cùng với sự xuất hiện của các nhóm làm việc, đã làm tăng tầm quan trọng của

các kỹ năng con người truyền thống chẳng hạn như: xây dựng các mối quan hệ ràng buộc, tầm ảnh hưởng và quan hệ cộng tác.

Tiếp theo, sẽ có một thách thức về khả năng lãnh đạo: Những năng lực cần thiết đối với các nhà lãnh đạo trong thế kỷ mới sẽ có sự khác biệt hoàn toàn so với những năng lực lãnh đạo hiện nay. Những năng lực như khả năng thay đổi chất xúc tác, sự thích nghi, tính đa dạng của đòn bẩy và khả năng làm việc nhóm vốn không hề tồn tại một thập kỷ trước đây thì nay chúng lại có ý nghĩa quan trọng hơn mỗi ngày.

Con cháu của chúng ta và công việc trong tương lai

Bằng cách nào chúng ta có thể giáo dục hiệu quả nhất cho thế hệ trẻ về thế giới việc làm mới? Đối với con cháu chúng ta, công việc giáo dục này phải gồm cả việc dạy cho chúng hiểu biết về cảm xúc; còn đối với những người đã và đang đi làm thì đây lại là sự nuôi dưỡng năng lực cảm xúc. Tất nhiên, tất cả điều này đòi hỏi phải xem xét cẩn thận khái niệm "những vấn đề thiết yếu" trong nền giáo dục: Ngày nay, năng lực cảm xúc trở nên quan trọng đối với tương lai của con cháu chúng ta không kém gì trình độ học vấn chuẩn.

Các bậc cha mẹ trên khắp thế giới đang dành nhiều thời gian để quan tâm đến việc chuẩn bị tốt hơn cho cuộc sống hơn là quan tâm đến các môn học được đưa vào giảng dạy ở nhà trường truyền thống. Hiệp hội Nghiên cứu cảm xúc và xã hội tại trường Đại học Illinois, thuộc bang Chicago, đưa ra báo cáo cho biết, hiện nay có hơn 150 chương trình học tập cảm xúc đang được hàng nghìn trường học ở Mỹ sử dụng. Tương tự như vậy, cũng có nhiều chương trình học về cảm xúc đang được giảng dạy trong các nhà trường ở khắp nơi trên thế giới - châu Á, châu Âu, Trung Đông, châu Mỹ, Australia.

Có lẽ cách tiếp cận khôn ngoan nhất cho vấn đề là đi tìm hiểu các hiệp hội tiên phong thuộc các chính quyền địa phương, các trường học và các cơ sở kinh doanh, nhằm mục tiêu thúc đẩy mức độ năng lực cảm xúc chung trong cộng đồng. Ví dụ, bang Rhode Island đã khởi xướng một sáng kiến nhằm thúc đẩy năng lực cảm xúc ngay tại các trường học, nhà tù, bệnh viện, các phòng khám sức khoẻ và các chương trình tái đào tạo nghề.

Các công ty có tầm nhìn xa đều nhận thấy rằng họ cũng có quyền lợi khi các nhà trường giáo dục tốt cho các công nhân tương lai của họ. Tôi có thể mường tượng ra rằng các hiệp hội công ty đang

khuyến khích các chương trình học cảm xúc như là một cử chỉ thiện chí và một sự đầu tư thiết thực. Nếu các nhà trường không thể giúp học sinh của mình lĩnh hội được những nguyên tắc cơ bản của con người đó thì về sau các công ty sẽ phải bổ sung khi các sinh viên đó trở thành nhân viên của họ. Sự tập trung có dự tính vào việc giúp đỡ các trương học giảng dạy các năng lực này có thể giúp cải thiện sự văn minh trong cuộc sống cộng đồng của chúng ta và triển vọng kinh tế.

Công ty trong tương lai: Một tổ chức thực sự

Thành quả của năng lực cảm xúc chỉ có thể phát huy khi các công ty ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào tài năng và sức sáng tạo của các công nhân, những người có vai trò là tác nhân độc lập. Thậm chí, 77% "công nhân có kiến thức" của Mỹ còn nói rằng giờ đây họ có quyền tự quyết công việc của mình chứ không phải chịu sự điều hành của người khác.

Sự phổ biến rộng rãi công nghệ liên lạc từ xa đang đẩy nhanh hơn xu hướng này. Sự tự quản chỉ có thể có hiệu quả khi nó song hành cùng sự tự chủ, lòng tin và sự tận tâm. Còn khi mọi người làm việc ít hơn "cho công ty" và làm nhiều hơn cho chính mình thì năng lực cảm xúc sẽ trở nên cần thiết để duy trì các mối quan hệ vô cùng quan trọng đối với sự tồn tại của các công nhân.

Phương thức này đã từng là ví dụ điển hình của ngành công nghiệp giải trí, khi các công ty giả tạo kết hợp thành một nhóm trong suốt thời gian thực hiện một dự án, rồi sau đó lại tan rã. Điều này, theo nhiều ý kiến, sẽ là một phương thức chuẩn cho công việc trong tương lai.

Những nhóm làm việc thực sự như vậy có thể trở nên đặc biệt linh hoạt vì họ được lãnh đạo bởi bất kể người nào có đủ các tố chất và kỹ năng cần thiết, chứ không phải do một người có chức danh "giám đốc". Các nhóm làm việc theo các dự án không theo thể thức và các nhóm làm việc đặc biệt đang xuất hiện ngày càng nhiều trong các công ty; các công ty khác thì đang tạo ra nguồn lực tiềm tàng cho những nhóm làm việc như vậy thông qua việc kết nối mọi người lại với nhau để cùng nói chuyện và chia sẻ thông tin và ý tưởng.

Câu hỏi cho tất cả chúng ta là liệu thế giới việc làm mới có trở nên ngày càng khốc liệt, với sức ép về việc làm hết sức gay gắt và sự lĩnh hội đang cướp đi của chúng ta cả cảm giác an toàn lẫn một vị trí trong cuộc sống của chúng ta, thậm chí chỉ là những niềm vui

đơn giản - hay thậm chí với một bộ mặt của giai đoạn thực tế mới mẻ này, liệu chúng ta có thể tìm thấy những cách thức làm việc hứng thú, phát huy hết năng lực và thúc đẩy sự phát triển của chúng ta hay không.

Điểm mấu chốt

Điều đáng mừng là năng lực cảm xúc có thể học được. Xét ở góc độ cá nhân, chúng ta có thể bổ sung những kỹ năng này vào hành trang sống của mình. Đối với mọi loại hình công ty, người ta có thể ước định và cải thiện những năng lực xúc cảm.

Ở cấp độ cá nhân, chúng ta có thể xác định, ước định và nâng cao được các phẩm chất của năng lực cảm xúc. Ở cấp độ nhóm, nó điều chỉnh tốt các động lực liên kết cá nhân khiến cho các nhóm làm việc trở nên chuyên nghiệp hơn. Ở cấp độ công ty, nó giúp phân cấp để từ đó năng lực cảm xúc trở thành một ưu tiên - xét tới các thuật ngữ cụ thể như: thuê, đào tạo và phát triển, đánh giá hoạt động và xúc tiến.

Chắc chắn rằng năng lực cảm xúc không phải là một viên thuốc thần kỳ, một sự đảm bảo cho thị trường cổ phiếu hay có lợi cho sức khoẻ. Môi trường của một công ty phức tạp, dễ thay đổi một cách kỳ lạ và không một sự thay đổi hay can thiệp đơn lẻ nào có thể giải quyết được mọi vấn đề. Tuy nhiên, như đã nói, "điều này hoàn toàn phụ thuộc vào con người" và con người cố tình bị phớt lờ thì sẽ không có gì có thể làm tốt được. Trong nhiều năm tới, những công ty có sự cộng tác tốt nhất của những người làm việc trong nó sẽ có một sức mạnh cạnh tranh tốt và lúc đó, năng lực cạnh tranh sẽ trở nên vô cùng quan trọng.

Tuy nhiên, không kể đến năng lực cảm xúc của các công ty mà chúng ta làm việc trong đó, việc có được những năng lực này mang lại cho chúng ta một cách thức để tồn tại cùng với sự minh mẫn và nhân tính của con người chúng ta, bất kể chúng ta làm việc trong môi trường nào. Khi môi trường công việc thay đổi, những năng lực con người đó có thể giúp chúng ta không chỉ hoàn thiện mà còn nuôi dưỡng năng lực này vì niềm vui thích, thậm chí vì sự hứng thú trong công việc của chúng ta.

PHỤ LỤC 1

Năng Lực Cảm Xúc

"Năng lực cảm xúc" đề cập tới khả năng nhận thức cảm giác của bản thân và của những người khác, nhằm làm động cơ thúc đẩy bản thân và để kiểm soát cảm xúc của bản thân hay trong các mối quan hệ số. Nó mô tả những khả năng khác biệt, nhưng bổ sung cho, năng lực học tập, những năng lực nhận thức đơn thuần được đánh giá dựa trên IQ. Nhiều người thông minh trên sách vở nhưng lại thiếu năng lực cảm xúc, phải chấp nhận làm việc cho những người có chỉ số IQ thấp hơn họ nhưng lại giỏi hơn trong các kỹ năng đòi hỏi năng lực cảm xúc.

Hai loại năng lực khác nhau - trí tuệ và cảm xúc - thể hiện hoạt động của nhiều phần khác nhau của bộ não con người. Trí tuệ của con người chủ yếu dựa vào sự hoạt động của lớp vỏ não mới, các lớp vỏ hình thành mới hơn bên ngoài cùng của bộ não. Các trung khu cảm xúc ở trong các lớp thấp hơn trong bộ não, trong các lớp bên dưới vỏ não hình thành trước vỏ não; năng lực cảm xúc liên quan đến các trung khu cảm xúc này khi nó hoạt động, đồng thời phối hợp cùng với các trung khu trí tuệ.

Một trong số các nhà lý luận về trí thông minh có tầm ảnh hưởng đã chỉ ra được sự khác biệt giữa năng lực cảm xúc với năng lực hiểu biết chính là Howard Gardner, nhà tâm lý học tại trường Harvard. Năm 1983, ông đã đề xuất một mô thức "Trí tuệ phức hợp" và nhận được sự quan tâm của nhiều người. Danh sách về bảy loại trí tuệ của ông không chỉ có các khả năng toán học và ngôn ngữ quen thuộc, mà còn có hai loại trí tuệ "cá nhân" khác: nắm bắt được thế giới nội tâm con người và sự tinh thông về xã hội.

Lý thuyết toàn diện về năng lực cảm xúc đã được hai nhà tâm lý học Peter Salovery giảng dạy tại trường Đại học Yale và John Mayer thuộc trường Đại học New Hampshire, đề xuất năm 1990. Một mô thức tiên phong khác về năng lực cảm xúc được một nhà

tâm lý học người Israel - Reuven Bar - On đề xuất vào những năm 1980. Còn trong nhiều năm trở lại đây, cũng có nhiều nhà tâm lý học khác đã đề xuất nhiều ý tưởng tương tự.

Salovery và Mayer đã định nghĩa được năng lực cảm xúc ở khía cạnh có thể kiểm soát và điều chỉnh cảm xúc của bản thân, của người khác và sử dụng những cảm xúc đó để định hướng suy nghĩ, hành động. Trong khi các nhà khoa học tiếp tục điều chỉnh lý thuyết của mình phù hợp hơn, tôi đã hợp thức mô thức của họ thành một phiên bản mà tôi cho là sẽ giúp ích tích cực nhất cho việc hiểu biết những năng lực này có ý nghĩa quan trọng như thế nào trong đời sống lao động. Sự hợp thức của tôi gồm năm năng lực xã hội và cảm xúc cơ bản sau đây:

Tự nhận thức: Hiểu được về những điều mà chúng ta đang cảm nhận ở hiện tại, và vận dụng những cảm nhận đó để định hướng cho các quyết định của chúng ta; có một sự đánh giá thực chất về năng lực bản thân và có ý thức rất cơ bản về sự tự tin.

Tự điều chỉnh: Làm chủ cảm xúc để chúng tạo thuận lợi, chứ không phải ngăn cản công việc sắp tiến hành; tận tâm và tạm ngưng sự tự thoả mãn để theo đuổi các mục tiêu; hồi phục kịp thời sau khi bị khủng hoảng về tình cảm.

Động cơ thúc đẩy: Sử dụng những điểm yêu thích nhất của bản thân để làm việc và hướng chúng ta đến mục tiêu của mình, nhằm giúp chúng ta đưa ra sáng kiến và cố gắng cải thiện và kiên trì trước những nỗi thất vọng, thất bại.

Thấu cảm: Hiểu được những điều mà mọi người đang cảm nhận thấy, có khả năng nhìn nhận được triển vọng của họ và nuôi dưỡng mối quan hệ số và hoà hợp được với nhiều kiểu người khác nhau.

Kỹ năng xã hội: Làm chủ cảm xúc tốt trong các mối quan hệ và hiểu chính xác tình hình xã hội và hệ thống xã hội; tạo ảnh hưởng lẫn nhau thật trôi chảy; vận dụng các kỹ năng này để theo đuổi và dẫn dắt, thương lượng và giải quyết các mối tranh chấp, vì sự hợp tác và nhóm làm việc.

PHỤ LỤC 2

Đánh Giá Năng Lực Của Các Cá Nhân Xuất Sắc

Có hai cấp độ năng lực công việc và do đó, có hai loại mô thức năng lực công việc. Một loại đánh giá ngưỡng của các năng lực, đó là các năng lực mà con người cần có để thực hiện được công việc. Đó là những kỹ năng tối thiểu cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến một vị trí công việc nhất định. Hầu hết các kiểu năng lực tổ chức mà tôi đã từng gặp phù hợp với phạm trù này.

Một loại mô thức năng lực công việc khác diễn tả những năng lực khác biệt, những khả năng tạo nên những người thực hiện công việc xuất sắc hơn so với những người bình thường khác. Đó là những kiểu năng lực mà những người đang đi làm cần phải có để thực hiện công việc một cách xuất sắc.

Ví dụ, bất kỳ một người nào làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin đều cần phải có một mức độ hiểu biết về kỹ thuật cao, đơn giản là để thực hiện được công việc của họ; những hiểu biết như vậy chính là một ngưỡng của năng lực. Tuy nhiên, hai năng lực chịu trách nhiệm nặng nề nhất làm cho ai đó trở nên nổi bật trong lĩnh vực đó lại chính là xu hướng cải thiện và kỹ năng tạo lòng tin và tạo ảnh hưởng và đó chính là những năng lực cảm xúc.

Bản thân danh sách về các kiểu năng lực không nói được chính xác mỗi năng lực góp phần quan trọng đến đâu làm cho hoạt động trở nên nổi bật, mặc dù chúng là những chỉ số rất tốt. Các dữ liệu tuyệt đối chính xác thu được từ những nghiên cứu về năng lực nhằm phân tích mức độ ảnh hưởng của mỗi loại năng lực trong việc phân biệt các nhóm ở hàng ngôi sao với nhóm trung bình. Đó là bởi vì một loại năng lực nhận thức đơn lẻ có vẻ như lại quan trọng gấp ba lần một năng lực cảm xúc đơn lẻ nhất định nào đó - hoặc là ngược lại - trong việc góp phần vào một hoạt động xuất sắc.

Để có thể hiểu kỹ lưỡng hơn về tầm ảnh hưởng của năng lực cảm xúc đến sự ưu tú, tôi đã tìm gặp Ruth Jacobs và Wei Chen, hai nhà nghiên cứu tại Hay/McBer ở Boston. Họ đã tiến hành phân tích lại các dữ liệu thô mà mình đã thu được từ các nghiên cứu năng lực tại 40 công ty, nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của mỗi loại năng lực đối với những người làm việc xuất sắc so với những người làm việc cấp trung bình.

Kết quả là: Điểm mạnh nổi trội hơn về năng lực nhận thức ở nhóm làm việc xuất sắc chỉ là 27% so với nhóm lao việc trung bình, tuy nhiên điểm mạnh về năng lực cảm xúc lại là 53%. Nói cách khác, đối với sự xuất sắc thì năng lực cảm xúc có vai trò quan trọng lớn gấp hai lần so với năng lực hiểu biết nghề nghiệp và tri thức đơn thuần.

Sự đánh giá này hoàn toàn phù hợp với các thông số của tôi (đã trình bày ở Chương 2) và tôi cảm thấy thoả mãn với con số đó giống như quy tắc "ngón tay cái" không thay đổi đối với giá trị chung của năng lực cảm xúc trong thực hiện công việc xuất sắc.

Các thông số về tầm quan trọng của năng lực cảm xúc này phù hợp với một mô thức chung thu được từ các nghiên cứu khác dựa trên kinh nghiệm về sự xuất sắc trong công việc. Dữ liệu này được rút ra từ vô số nguồn. Nhìn chung, tất cả đều cho thấy rằng các năng lực cảm xúc đóng vài trò quan trọng hơn rất nhiều trong sự thực hiện công việc xuất sắc, so với ảnh hưởng của những khả năng nhận thức và hiểu biết nghề nghiệp.

Ví dụ, một nghiên cứu cổ điển về hơn 20.000 giám sát viên, quản lý bậc trung và các thành viên ban quản trị, tại 20 công ty khác nhau do Richard Boyatzis tiến hành và về Trường quản lý Weatherhead thuộc trường Đại học Lưu trữ Tố tụng phương Tây. Trong số 16 năng lực để phân biệt những người làm việc xuất sắc với những người làm việc trung bình, trừ hai năng lực ra còn lại đều là các năng lực cảm xúc.

Các kết quả đó đều đã được nhân đôi lên trong một phân tích lớn hơn về phẩm chất khác biệt của những người làm việc xuất sắc, do Lyle Spencer Jr., Giám đốc Trung tâm nghiên cứu công nghệ và nghiên cứu toàn cầu có trụ sở tại Hay/McBer, tiến hành. Phân tích của Spencer bao gồm nhiều nghiên cứu năng lực được thực hiện tại 286 công ty, trong đó 2/3 công ty là ở Mỹ, 1/3 còn lại ở các quốc gia khác. Các công việc được phân tích liên quan đến những người làm việc xuất sắc bao gồm các vị trí quản lý, từ cấp giám sát đến Tổng giám đốc điều hành; nhân viên tiếp thị và bán hàng; các

chuyên viên kỹ thuật và khoa học; chăm sóc y tế; chính phủ và giáo dục - thậm chí là các tổ chức tôn giáo.

Trong số 21 loại năng lực mà Spencer xác định được, trừ ba loại năng lực còn lại tất cả đều dựa trên năng lực cảm xúc. Trong số loại năng lực nhận thức đơn thuần còn lại, hai loại là về trí tuệ: các kỹ năng phân tích và tư duy khái niệm. Loại thứ ba chính là hiểu biết về kỹ thuật. Nói cách khác, phần lớn - hơn 80% - trong số các năng lực chung phân biệt những người làm việc xuất sắc với những người trung bình phụ thuộc vào năng lực cảm xúc, không phải phụ thuộc vào khả năng nhận thức đơn thuần.

Đối với các vị trí ở cấp thấp hơn (ví dụ như các trợ lý văn phòng và thư ký mua sắm), đã có một kết quả cao hơn đối với các năng lực kỹ thuật so với đối với các năng lực liên cá nhân. Nhưng ở các cấp cao hơn (vị trí quản lý hoặc chuyên viên), năng lực liên nhân cách có ý nghĩa quan trọng hơn so với các kỹ năng tay nghề khi phân biệt những người làm việc xuất sắc. Đối với các vị trí công việc ở cấp cao hơn này, những người càng làm ở vị trí công việc cao hơn thì các kỹ năng liên nhân cách càng trở nên quan trọng hơn (không phải các năng lực về kỹ thuật) khi phân biệt những người làm việc xuất sắc với những người làm việc trung bình.

Theo yêu cầu của tôi, một nghiên cứu về năng lực cảm xúc khác đã được tiến hành tại FIay/McBer thuộc Boston, bởi Lyle Spencer Jr. cùng với Wei Chen. Phân tích hơn 300 nhà quản trị cấp cao từ 15 công ty toàn cầu đã chỉ ra rằng sáu năng lực cảm xúc phân biệt những người xuất sắc với những người trung bình là: khả năng tạo ảnh hưởng, lãnh đạo nhóm, nhận thức về tổ chức, tự tin, định hướng cần đạt được và khả năng lãnh đạo.

Theo phân tích của David McClelland về các cấp quản trị cao nhất (được mô tả trong Chương 3), những năng lực này thể hiện những điểm mạnh trong một chuỗi rộng lớn các năng lực cảm xúc, từ khả năng tự nhận thức và động cơ thúc đẩy tới khả năng nhận thức xã hội và kỹ năng xã hội. Duy chỉ có một loại năng lực cảm xúc không được giới thiệu là năng lực tự điều chỉnh - tuy nhiên đối với khả năng thích nghi, từ chuỗi hỗn độn này, có 57% phổ biến hơn trong những người xuất sắc (và, trong các ví dụ khác, đã xuất hiện như là một trong nhiều năng lực cũng có khả năng phân biệt).

Trong khi cả năng lực trí tuệ lẫn khả năng hiểu biết kỹ thuật đều không thể phân biệt được những nhà lãnh đạo xuất sắc so với những người trung bình, thì những năng lực nhận thức - khả

năng nhận thức cơ cấu và khả năng tư duy "bao quát" là 13% có ở những người xuất sắc. Tuy nhiên, nếu suy diễn ra, liệu các nhà lãnh đạo giỏi nhất có thể thể hiện khả năng lập luận một cách mạnh mẽ hay không - họ đã thể hiện khả năng đó trong công việc của mình chỉ với 12% ít hơn so với các nhà lãnh đạo trung bình? Trong các ví dụ khác, một số nhà nghiên cứu đã ghi nhận rằng khả năng tư duy bao quát cũng đã thể hiện được tầm quan trọng của nó.

PHỤ LỤC 3

Giới Tính Và Thấu Cảm

Nhìn chung nữ giới thực hành các kỹ năng cá nhân nhiều hơn nam giới, ít nhất trong các nền văn hoá như Mỹ, nơi mà nữ giới nổi lên là hoà hợp về cảm xúc và các sắc thái của mình hơn nam giới. Do vậy, điều này liệu có nghĩa là nữ giới thấu cảm hơn nam giới?

Thông thường là như vậy nhưng cũng không hẳn luôn đúng như thế. Giả định phổ biến là phụ nữ đương nhiên là hoà hợp với những cảm xúc của người khác hơn đàn ông có một cơ sở khoa học - nhưng có hai ngoại lệ đáng chú ý về ý nghĩa đặc biệt đối với nơi làm việc. Đối với vấn đề này, không có sự khác nhau về giới tính trong các trường hợp mà con người đang cố che giấu cảm xúc thực của mình, cũng như không có trường hợp khi thách thức là cảm thấy được suy nghĩ không xác định của một ai đó trong một cuộc chạm trán đang tiếp diễn.

Một cảnh báo về điểm khác biệt về giới tính đại thể là: bất cứ khi nào các nhóm lớn như đàn ông và phụ nữ được so sánh trên khía cạnh tâm lý, có nhiều điểm giống nhau giữa các nhóm hơn các điểm khác nhau; các vòng quay cho hai nhóm có sự chồng chéo lớn và một ranh giới. Điều này có nghĩa là, chẳng hạn, khi những phụ nữ giỏi hơn đàn ông ở một số kỹ năng cảm xúc thì một số người đàn ông vẫn giỏi hơn người phụ nữ giỏi nhất, mặc dù theo thống kê có một sự khác nhau đáng kể giữa các nhóm.

Phụ nữ cũng giỏi hơn đàn ông trong việc nhận thấy những cảm xúc thoáng qua của một người khác, điều này đã được chỉ rõ trong một cuộc thử nghiệm được gọi là Sơ lược về cảm giác không lời (PQNS), được phát triển bởi một trong những giáo sư tại Havard, Robert Rosenthal, và Judith Hall, hiện nay làm việc tại trường Đại học Northeastern. Cuộc thử nghiệm gồm hàng tá các cảnh quay ngắn trong đó một người nào đó có một phản ứng cảm xúc (đã

được kể ra, ví dụ, họ vừa thắng xổ số hoặc một con vật yêu quí vừa mới chết). Các cảnh quay đã được lọc nên không thể nghe rõ các từ, mặc dù vẻ mặt và giọng nói lại khá rõ ràng. Thông qua hàng trăm sinh viên, Rosenthal và Hall thấy rằng 80% thời gian phụ nữ biểu hiện tốt hơn đàn ông trong việc đoán được cảm xúc nào mà người khác đang cảm nhận thực sự!

Tuy nhiên, sự khác biệt về giới tính trong việc đọc được những xúc cảm khép lại khi các cảnh quay gồm những ám hiệu cảm xúc mà dễ điều khiển hơn nét mặt. Con người giỏi trong việc điều khiển nét mặt hơn điều khiển giọng nói, cử chỉ cơ thể hoặc lướt nhanh qua "vi cảm xúc" thoáng hiện chỉ một giây trên khuôn mặt. Sự biểu lộ cảm xúc càng nhiều, con người càng giỏi hơn trong việc đọc được cảm xúc ở người khác. Có thể lựa chọn được biểu hiện cảm xúc như thế này đặc biệt quan trọng trong những tình huống mà con người có lý do để che giấu cảm xúc thật của mình - một thực tế của đời sống kinh doanh. Những khác biệt về giới tính trong sự thấu cảm hướng đến biến mất trong nhiều trường hợp kinh doanh hàng ngày, như là buôn bán hoặc thương lượng, nơi mà con người không thể đơn giản điều khiển tất cả các kênh của cơ thể đối với việc biểu hiện cảm xúc.

PHỤ LỤC 4

Chiến Lược Đa Dạng Đòn Bẩy

Những sáng kiến về đa dạng hoá rất được mong đợi trước đây đã có một khe hở rất lớn, đó là đặt những nhân viên người thiểu số vào những vị trí cao chỉ để thấy họ thất bại - trong một bộ phận không nhỏ, không ngờ vực, các nạn nhân của mối đe doạ rập khuôn, như đã trình bày trong Chương 7. Nhưng có một số phương pháp có thể khắc phục điều này.

Claude Steele, nhà tâm lý học tại Stanford - người chuyên nghiên cứu về ưu điểm của mối đe doạ rập khuôn đã đưa ra một số giải pháp. Từ những hiểu biết về động lực cảm xúc đang xói mòn hoạt động của các thành viên người thiểu số, Steele đã sáng tạo ra chương trình "những chiến lược khôn ngoan" nhằm khiến những động lực này tốt đẹp hơn. Kết quả đạt được rất đáng khích lệ - ví dụ, những sinh viên da màu tại trường Đại học Michigan, những người đã tham gia vào chương trình kéo dài mười tuần của ông đã tiến bộ rất nhiều trong năm học đầu tiên so với những sinh viên da màu khác. Một số khía cạnh trong chương trình của Steele rất phù hợp với những chiến lược mà công ty đang áp dụng nhằm khiến nơi làm việc phù hợp với tất cả mọi loại người:

Nhà lãnh đạo lạc quan: Các cố vấn và người giám sát xác nhận khả năng các nhân viên bị mắc phải các triệu chứng bị đe doạ.

Những thử thách xác thực: Công việc thách thức thể hiện năng lực cá nhân và chứng tỏ rằng chúng ta đã không nhìn họ qua lăng kính khuôn mẫu suy yếu. Những thay đổi này xác định được kỹ năng của con người và đưa ra một "khả năng co dãn" có thể quản lý được, không phải là một nhu cầu làm nản chí thái quá được đưa ra để thất bại cũng không phải là một nhiệm vụ quá dễ dàng khiến củng cố nỗi sợ hãi tồi tệ nhất về khuôn mẫu: đó là họ bị coi là những người không có khả năng làm việc.

Chú trọng tới học hỏi: Tầm quan trọng được xác định trên cơ sở quan điểm cho rằng chuyên môn và khả năng phát triển trong quá trình học hỏi trong công việc và năng lực cũng gia tăng rất nhiều. Điều này mâu thuẫn với quan điểm tồi tệ nhất, đó là khả năng vốn có của con người bị giới hạn do họ thuộc về một nhóm nào đó.

Khẳng định cảm giác thuộc về một nơi nào đó: Những khuôn mẫu tiêu cực tạo nên cảm giác "Tôi không thực sự thuộc về nơi này", gây ra mối hoài nghi về tính ổn định của một công việc. Tuy nhiên, khẳng định cảm giác thuộc về nơi nào đó phải dựa trên khả năng thực sự của cá nhân dành cho công việc.

Đánh giá cao mọi viễn cảnh đa dạng: Mọi đóng góp khác nhau đều được đánh giá cao trong văn hoá công ty. Điều này khẳng định với những người bị đe doạ bởi những khuôn mẫu rằng đây là một tổ chức mà những khuôn mẫu này không được phép tồn tại.

Mẫu vai trò: Những nhân viên thuộc nhóm của một cá nhân đã từng thành công trong công việc này thường mang thông điệp ngầm rằng tại đây khuôn mẫu đe doạ không phải là một rào cản.

ây dựng sự tự tin thông qua những phản hồi Socrat: Thay vì đánh giá những câu trả lời về hoạt động, cuộc đối thoại trực tiếp sẽ giúp quản lý con người, mà không cần quan tâm nhiều tới việc họ làm việc tốt hay không. Điều này sẽ nâng cao mối quan hệ cố vấn nhưng vẫn giảm thiểu được những mất mát về xúc cảm trong những thất bại đầu tiên, một chiến lược cho phép dần xây dựng tính hiệu quả cùng với thành công lớn hoặc nhỏ.

PHỤ LỤC 5

Những Vấn Đề Về Đào Tạo

Trình bày thêm về đánh giá năng lực cảm xúc

Không có một phương pháp đánh giá nào là hoàn hảo. Tự đánh giá có thể bị những người muốn nhận những đánh giá tốt bóp méo. Khi đánh giá năng lực cảm xúc thì câu hỏi đặt ra là liệu chúng ta có thể tin rằng một người thiếu ý thức sẽ đánh giá chính xác ưu điểm và hạn chế của mình hay không. Dù tự đánh giá có thể rất hữu ích (và vô tư) khi mọi người tin rằng những kết quả này sẽ được sử dụng vì lợi ích của họ và nếu không có sự tin tưởng này thì kết quả sẽ kém độ tin cậy.

Những người thiết kế công cụ tự đánh giá thường xây dựng một "thang đo nói dối". Thang này gồm một loạt câu hỏi mẹo nhằm bẫy những người muốn được coi là "tốt đến mức không thể" - ví dụ, bằng cách đồng ý với câu nói: "Tôi không bao giờ nói dối." Nhưng vẫn có một cái bẫy: trong khi thang đo nói dối thường tóm lấy những cái bẫy có chủ ý thì chúng thường không phát hiện ra sự lừa dối chính bản thân mình do thiếu nhận thức khiến mọi người nhìn nhận bản thân mình kém cỏi.

Susan Ennis, Trưởng phòng Phát triển Ngân hàng Boston, cho biết: "Tính hữu dụng của tự đánh giá phụ thuộc vào mục đích đánh giá. Vấn đề cơ bản là "Vai trò của công ty là gì, và những dữ liệu này sẽ được lưu trữ và sử dụng như thế nào?" Mong muốn được là niềm mơ ước của mọi người thường ảnh hưởng đến câu trả lời của mọi người. Bạn muốn được nhìn nhận là giỏi giang."

Ennis cho biết: "Nếu quá trình tự đánh giá chỉ đơn thuần diễn ra giữa bạn và cố vấn của bạn, công ty bạn không nhìn thấy hoặc không giữ bản đánh giá thì bạn sẽ thật thà hơn, hoặc thật thà hết sức có thể và chỉ ra những hạn chế của bạn về tự ý thức."

Mặt khác, những đánh giá được thực hiện bởi những người khác thường bị ảnh hưởng bởi những thiên lệch. Ví dụ, khi đụng chạm tới chính sách của công ty thì sự phản hồi không phải lúc nào cũng phản ánh chính xác về người được đánh giá, vì những đánh giá này có thể được sử dụng như các loại vũ khí trong cuộc chiến chính trị ở công ty, hoặc cũng có thể là cách bạn bè trao đổi thiện chí cho nhau bằng cách thổi phồng "điểm" của nhau.

Chính sách của công ty khiến các nhà điều hành cấp cao gặp khó khăn trong việc có được những đánh giá không thiên vị do ảnh hưởng quyền lực của họ và như đã trình bày ở Chương 4, đôi khi bản thân thành công có thể nuôi dưỡng cảm giác quá yêu bản thân mình và không nhận thấy mình có điểm yếu nào. Các nhà điều hành thường không biết những bằng chứng ngược lại, một phần vì chúng đã bị biệt lập, một phần vì cấp dưới không dám làm họ mất lòng.

Ở một mức độ nào đó, bất cứ đánh giá nào cũng đều phản ánh người đánh giá. Vì vậy, thu thập các đánh giá từ nhiều nguồn khác nhau là một biện pháp hiệu chỉnh bất cứ méo mó nào, vì có thể nội dung chính sách hoặc tình cảm của một cá nhân sẽ được cân bằng bởi những đánh giá khác.

Trình bày thêm về: sự sẵn sàng đánh giá

Nghiên cứu trên diện rộng (trên 30.000 người) được James Prochaska, một nhà tâm lý học tại Đại học Rhode Island, thực hiện đã thiết lập bốn mức độ sẵn sàng mà con người thường trải qua trong một quá trình thay đổi hành vi thành công.

Lãng quên: Như G. K. Chesterton, học giả người Anh đã nói, "Không phải họ không nhìn thấy giải pháp - mà họ không thể nhìn thấy vấn đề". Ở giai đoạn này con người chưa sẵn sàng; ban đầu họ phủ nhận rằng họ cần thay đổi. Họ từ chối bất cứ nỗ lực nào nhằm giúp họ thay đổi - chỉ đơn giản là họ chưa nhìn thấy vấn đề.

Trầm ngâm: Ở giai đoạn này con người đã nhận thấy rằng họ cần phải hoàn thiện hoặc bắt đầu nghĩ đến cách hoàn thiện mình. Họ nói chuyện cởi mở về điều đó những chưa hoàn toàn sẵn sàng toàn tâm toàn ý phát triển. Mâu thuẫn trong tư tưởng phát triển mạnh mẽ; một số người chờ đợi "thời điểm kỳ diệu" để sẵn sàng; những người khác vội vàng hành động nhưng thất bại vì họ còn nửa vời. Ở giai đoạn này, mọi người muốn nói rằng họ sẽ bắt tay vào hành động trong "tháng tới" và cũng muốn nói rằng họ sẽ bắt

tay vào hành động trong "sáu tháng tới". Prochaska thấy rằng hiếm khi con người "dành cả năm để chấn an mình rằng ngày nào đó họ sẽ thay đổi." Họ thay suy nghĩ bằng hành động. Prochaska trích dẫn một trường hợp về một kỹ sư, người này đã dành năm năm để phân tích những yếu tố khiến anh ta thụ động và hay xấu hổ - nhưng anh ta không nghĩ rằng anh ta đã đủ hiểu tường tận vấn đề để làm gì đó thay đổi nó.

Chuẩn bị: Tại thời điểm này, con người bắt đầu chú trọng tới giải pháp - làm thể nào để hoàn thiện. Họ sẵn sàng, háo hức triển khai một kế hoạch hành động. Họ đã nhận thức được vấn đề, nhận thấy rằng có nhiều cách để giải quyết và cảm nhận trước được điều đó. Đôi khi con người bị một sự kiện lớn lao đẩy đến giai đoạn sẵn sàng cao trào này - một cuộc nói chuyện cởi mở với người giám sát, một thảm hoạ trong công việc, một khủng hoảng trong đời sống cá nhân. Một nhà điều hành đã thất vọng về khả năng tự chủ của mình khi cảnh sát chặn ông lại trên đường về nhà sau khi ăn tối với các đối tác và bắt ông vì lái xe trong tình trạng say rượu. Tại thời điểm này mọi người đã thực sự sẵn sàng thay đổi; đây là thời điểm vạch ra một kế hoạch hành động cụ thể, chi tiết.

Hành động: Những thay đổi hữu hình bắt đầu. Mọi người tuân theo kế hoạch, bắt đầu thực hiện các bước và thực sự thay đổi cách thức hành động - kiểu cảm xúc, cách nghĩ về bản thân và tất cả mọi khía cạnh để thay đổi một thói quen thâm căn cố đế. Đây là giai đoạn mọi người gọi là "tiến hành thay đổi" mặc dù sự thay đổi đã được xây dựng từ những bước chuẩn bị trước đó.

Trình bày thêm về thực hành

Theo cấp độ hệ thần kinh, nuôi dưỡng một năng lực có nghĩa là từ bỏ thói quen cũ khi bộ não tự động phản ứng và thay thế nó bằng một thói quen mới. Giai đoạn cuối cùng để làm chủ một năng lực diễn ra khi thói quen cũ đã mất đi địa vị mặc định và thói quen mới thay thế vị trí đó. Khi đó, thay đổi hành vi đã ổn định và thay thế vị trí thói quen cũ.

Những chương trình đào tạo cung cấp cho con người cơ hội thực hành năng lực mong đợi thông qua những mô phỏng có trọng tâm, những trò chơi, đóng vai và các phương pháp tương tự khác có thể tạo ra một bước khởi đầu mạnh mẽ cho thực hành. Nhưng với những nhiệm vụ mô phỏng phức tạp, những trò chơi kinh doanh máy tính, đóng vai, những bài tập giải quyết vấn đề theo nhóm và những mô phỏng quy mô lớn về thực tế của một tổ chức thì kết quả sẽ có xu hướng hỗn tạp hơn.

Chúng ta thường không biết chính xác những bài mô phỏng này nhằm bồi dưỡng những kỹ năng nào; người ta thường ít chú ý hoặc không chú ý xem chính xác những năng lực nào đang được thực hành. Hơn nữa, chỉ đơn thuần chơi một trò chơi hoặc làm một bài tập không có nghĩa là đang học. Những bài mô phỏng hoặc trò chơi này nên được lập trình cẩn thận, tập trung vào những năng lực cụ thể đã được mô tả rõ ràng cho người tham gia và và phải kiểm tra lại kinh nghiệm đạt được. Chúng cũng nên được dùng cùng với (hơn là thay cho) huấn luyện và phản hồi, củng cố và thực hành trong công việc.

Hướng dẫn với sự trợ giúp của máy tính, phương pháp thịnh hành trong đào tạo có một số hạn chế khi đưa ra các bài thực hành về năng lực cảm xúc. Dù chúng thật sự hứa hẹn trong khía cạnh hướng dẫn cá nhân, tự điều chỉnh bản thân, và tạo nhiều cơ hội diễn tập và thực hành, phản hồi tức thời về những tiến bộ và hỗ trợ những yếu kém nhưng các phương pháp hướng dẫn với sự trợ giúp của máy tính thường hiệu quả trong đào tạo các kỹ năng kỹ thuật hơn là phát triển khả năng cá nhân và liên nhân.

Trong nhiều phần chuyển đổi đào tạo thành những thông tin công nghệ cao như hệ thống hướng dẫn trên cơ sở máy tính thông minh, CD-ROM tương tác và v.v... thì mức độ nhiệt tình phải cao. Dù những công nghệ này có thể tiết kiệm chi phí bằng cách dùng máy thay cho dùng con người với tư cách là nhà đào tạo, linh hoạt hơn với những người sử dụng chúng nhưng chúng ta vẫn mất mát một số điều quan trọng nếu chúng chỉ là những công cụ được sử dụng. Một nhà tâm lý học cho biết: “Thông tin đào tạo công nghệ cao có thể có nhiều lợi ích, nhưng chúng thường có xu hướng đạt điểm khá thấp về năng lực cảm xúc.” Nên bổ sung các phương pháp giảng dạy công nghệ cao trong các chương trình đào tạo cảm xúc (ví dụ: một cá nhân có thể thực hành với băng video để có phản hồi về độ chính xác). Chúng ta cũng có thể áp dụng phương pháp trên với các nhóm trực tuyến tương tự, các nhóm hướng dẫn và hỗ trợ.

Tuy nhiên, quá chú trọng vào công nghệ với chi phí giao tiếp con người cần thiết - đặc biệt khi thực hành các năng lực - có thể là một sai lầm lớn. Một bản tóm tắt về xu hướng đào tạo đã cho thấy “những nhân tố công nghệ thấp trong hệ thống đào tạo tạo ra sự khác biệt giữa một chương trình đào tạo thành công và các nguồn lực bị lãng phí” và những nhân tố công nghệ thấp lại chính là những người có năng lực trí tuệ xúc cảm cần thiết.